



Margarida Beatriz
Pereira da Silveira e
Sousa Dias

**Satisfação sobre os serviços
da Divisão Académica do IPS –
Um estudo com base no
SERVQUAL**

Projeto Aplicado submetido como requisito
para obtenção do grau de **Mestre em
Ciências Empresariais: Ramo de Gestão
de PME**

ORIENTADORA

Professora Doutora Teresa Costa

COORDINADORA

Professora Doutora Sandra Nunes

dezembro de 2019

Margarida Beatriz
Pereira da Silveira e
Sousa Dias

**Satisfação sobre os serviços
da Divisão Académica do IPS –
Um estudo com base no
SERVQUAL**

JÚRI

Presidente: Professora Doutora Luísa Margarida Carvalho,
Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico
de Setúbal

Orientadora: Professora Doutora Maria Teresa Valente Costa,
Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico
de Setúbal

Vogal: Professora Doutora António José de Sousa Almeida,
Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico
de Setúbal

dezembro de 2019

*“O difícil não é ser excelente um dia, mas conservar a excelência
todos os dias.”*

Anônimo

Em memória a meu pai que sempre acreditou em mim e me incentivou em ir mais além

Em memória da minha mãe

Aos meus filhos

AGRADECIMENTOS

Tal como refere Antoine de Saint-Exupéry *“Navegar é preciso, reconhecer o valor das coisas e das pessoas, é mais ainda!”* Não poderia terminar esta etapa sem agradecer a todos aqueles que ao longo deste percurso me incentivaram e ajudaram.

Gostaria, em primeiro lugar de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Teresa Costa, e à minha coorientadora, Professora Doutora Sandra Nunes, por toda a disponibilidade, incentivos e preciosa orientação.

Aos estudantes do IPS do *campus* de Setúbal pela sua disponibilidade no preenchimento do questionário.

Um especial agradecimento à Dr^a Célia Costa, Chefe da Divisão Académica e a toda sua equipa, em especial à Ana Marques e ao António Lucas.

A todos os meus colegas de Mestrado que de certa forma me apoiaram nos momentos mais difíceis, em especial ao César Ribeiro e ao José Caló.

A todos os meus amigos e amigas que estiveram presentes, sem eles teria sido um caminho mais solitário.

Um agradecimento muito especial ao Fernando pelo seu carinho, compreensão ajuda e incentivo.

E por fim, mas nunca em último, um agradecimento aos meus filhos, Francisco, Mariana e Margarida, pelo apoio, paciência, motivação e por acreditarem que seria possível a concretização de mais um objetivo a que me propus. Foram eles o meu grande estímulo nesta caminhada.

A todos, muito obrigada!

RESUMO

As organizações de sucesso são aquelas que oferecem aos seus clientes uma boa qualidade de serviços. Atualmente, a qualidade de cada tarefa executada é sinónimo de diferenciação - os clientes avaliam as condições das organizações de acordo com o resultado do desempenho no que se refere ao serviço prestado pelas mesmas.

Especialistas em gestão de serviços defendem que os serviços prestados por uma organização conseguirão alcançar vantagens competitivas quando a qualidade for considerada como um compromisso e por sua vez um investimento.

O presente projeto aplicado integra a fase final do Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo PME realizado, na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal. Este projeto teve como objetivo avaliar o grau de satisfação dos estudantes relativamente aos serviços prestados pela Divisão Académica do Instituto Politécnico de Setúbal.

Pretendeu-se demonstrar a importância da qualidade nos serviços, e a sua influência para a satisfação dos estudantes que por sua vez poderá traduzir-se no sucesso e na boa imagem da instituição.

Com a aplicação do modelo SERVQUAL foi possível identificar as dimensões mais valorizadas pelos estudantes e quais os aspetos que deverão ser melhorados ao nível da qualidade de serviço.

Palavras-chave: Serviço, Qualidade nos Serviço, Satisfação, SERVQUAL, Ensino Superior

ABSTRACT

Successful organizations are those that offer their customers a good quality of service. Nowadays, the quality of each task performed is synonymous of differentiation - clients evaluate the conditions of the organizations according to the result of the performance with regard to the service they provide.

Service management experts argue that the services provided by an organization will achieve competitive advantages when quality is considered as a commitment and therefore an investment.

This study is part of the final phase of the Master in Business Sciences - SME, held at the Higher School of Business Sciences of the Polytechnic Institute of Setúbal and aimed to evaluate the level of student satisfaction with the services provided by the Academic Division of the Polytechnic Institute of Setúbal.

It was intended to demonstrate the importance of quality in services, and its influence on student satisfaction, which in turn could translate into the success and the good image of the institution.

By applying the SERVQUAL model it was possible to identify the dimensions most valued by the students and which aspects should be improved in terms of quality of service.

Keywords: Services, Quality in Services, Satisfaction, SERVQUAL, Higher Education

ÍNDICE

Introdução	1
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico.....	3
1.1 Gestão de Serviços	3
1.1.1. Serviços.....	3
1.1.2. Características dos Serviços	5
1.1.3. Classificação dos Serviços.....	7
1.2 Serviço Público.....	10
1.2.1. Evolução e Conceito do Serviço Público	11
1.2.2. Características e Classificação do Serviço Público	14
1.3. Qualidade	16
1.3.1. Qualidade e Serviços	17
1.4 Satisfação.....	21
1.5 O Ensino Superior em Portugal.....	22
1.5.1. O Ensino Superior Politécnico em Portugal.....	24
Capítulo 2 – Objeto do Estudo	28
2.1 Caracterização da Organização	28
2.1.1. Organização Interna e Estrutura Organizacional.....	29
2.1.2. A Divisão Académica.....	32
Capítulo 3 – Abordagem Metodológica	34
3.1 Descrição do Modelo Proposto – Modelo SERVQUAL	34
3.2 Instrumento de Recolha de Dados	39
Capítulo 4 – Apresentação e Análise dos Resultados.....	41
4.1 Caracterização da Amostra	41
4.2 Análise dos Resultados	43
Considerações Finais e Recomendações Futuras	55
Referências Bibliográficas	57

Apêndices.....	61
Apêndice A – Questionário.....	62
Apêndice B – Sugestões de Melhoria dos Estudantes Retiradas da Q. 9.....	65
Apêndice C – Tabelas de Referências Cruzadas e Múltiplas Respostas.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Opções para a avaliação da qualidade	18
Figura 2 – Dimensões da Qualidade	19
Figura 3 - Distribuição geográfica das Instituições de Ensino de Ensino Superior Politécnico em Portugal	26
Figura 4 – Organograma do Instituto Politécnico de Setúbal	30
Figura 5 – Organograma dos Serviços Centrais do IPS.....	31
Figura 6 – Organograma dos Serviços da Divisão Académica do IPS.....	32
Figura 7 – Modelo “Gap” de Qualidade de Serviços - 1985	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Frequência de Utilização dos Serviços da DA	45
Gráfico 2 – Tempo de Espera da Resposta no Atendimento Presencial.....	47
Gráfico 3 – Tempo de Espera da Resposta no Atendimento por email.....	48
Gráfico 4 – Tempo de Espera da Resposta no Atendimento por Telefone	48
Gráfico 5 – Nível de Satisfação com a Resposta Obtida – Presencial	49
Gráfico 6 – Nível de Satisfação com a Resposta Obtida – Email.....	49
Gráfico 7 – Nível de Satisfação com a Resposta Obtida – Telefone.....	50
Gráfico 8 – Classificação do Nível da Qualidade Global dos Serviços da DA..	53

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Distinção entre Produto e Serviço	8
Quadro 2 – Uma Perspetiva dos Serviços a Partir das Funções do Estado	16
Quadro 3 – Dimensões da Qualidade	19
Quadro 4 – Rede Pública de Ensino Superior Politécnico	25

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo	41
Tabela 2 – Idade	42
Tabela 3 – Nível de Estudo	42
Tabela 4 – Escola.....	42
Tabela 5 – Estatuto Trabalhador Estudante	43
Tabela 6 – Regime	43
Tabela 7 – Assuntos a tratar na DA	46
Tabela 8 – Meio de contacto mais utilizado	47
Tabela 9 – Meio de contacto mais eficaz	47
Tabela 10 – Análise do Nível de Satisfação Através do Modelo SERVQUAL..	52
Tabela 11 – Teste de Amostras Emparelhadas	53

SIGLAS

CCISP – Concelho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos

DA – Divisão Académica

IPS – Instituto Politécnico de Setúbal

INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, tem-se notado nas organizações uma preocupação crescente com o nível de qualidade dos bens e serviços fornecidos; sendo que esta preocupação se torna mais evidente quando está em causa a sobrevivência das organizações. Uma boa gestão estratégica de qualquer organização deve ter como objetivo final a angariação e fidelização de clientes, para tal é importante que todos os colaboradores estejam alinhados e envolvidos com esses objetivos.

As constantes inovações tecnológicas, aliadas à globalização, não só trazem oportunidades como desafios que as organizações têm de ultrapassar. A globalização tem proporcionado a aproximação dos diferentes mercados facilitando o encontro entre a oferta e a procura. No entanto, este facto também tem proporcionado o aumento de concorrência entre as organizações levando-as a procurar estratégias que as permitam ser bem-sucedidas. As referidas estratégias passam, geralmente, pela preocupação constante com a qualidade dos bens ou serviços fornecidos.

Por outro lado, enquanto as organizações vão evoluindo com a sua melhoria contínua, os consumidores dos dias de hoje são mais informados, tornaram-se mais exigentes e conscientes dos seus direitos para com os bens e serviços que adquirem.

Neste sentido, as organizações estão conscientes que a procura pela compreensão e satisfação das necessidades do consumidor possibilita que alcancem o seu objetivo de conseguirem a fidelização por parte dos seus consumidores, obtendo assim, vantagem competitiva em relação ao panorama concorrencial.

Esta procura deve ser uma preocupação constante por parte de todo o tipo de organizações quer sejam de pequena, média ou grande dimensão, quer sejam organizações privadas ou públicas.

No seguimento da problemática anteriormente referida, o presente trabalho resulta de um estudo através do qual se pretendeu perceber, a partir de um

inquérito por questionário aplicado aos estudantes das quatro escolas do *campus* de Setúbal do Instituto Politécnico de Setúbal, qual o nível de satisfação com a prestação de serviços prestados pela Divisão Académica. Com base na adaptação do modelo SERVQUAL procurou-se entender quais os meios de contacto mais eficazes e eficientes e os aspetos a melhorar.

Finalmente, quanto à estrutura do trabalho, este divide-se em quatro capítulos em que, no primeiro capítulo é feito um enquadramento teórico relevante para o tema, nomeadamente no que diz respeito à caracterização dos serviços e ao nível de satisfação dos estudantes com o serviço prestado pela Divisão Académica do IPS. No segundo capítulo, é apresentado o objeto do estudo, neste caso os serviços da Divisão Académica do Instituto Politécnico Setúbal. No terceiro capítulo, é descrita a metodologia utilizada neste trabalho, onde se faz uma apresentação do modelo SERVQUAL desenvolvido por A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml, e Leonard L. Berry. E por fim, no quarto capítulo, são apresentados e analisados os resultados dos dados recolhidos junto dos estudantes, através da metodologia selecionada.

CAPÍTULO 1 – Enquadramento Teórico

A primeira parte deste trabalho tem como objetivo efetuar uma revisão da literatura ou o enquadramento teórico sobre os contributos mais relevantes para o tema, permitindo uma melhor interpretação e análise dos dados recolhidos ao longo do estudo.

1.1 Gestão de Serviços

A gestão de serviços é um campo multidisciplinar que está relacionado com muitos outros aspetos do mundo da gestão. *“É necessário entender as necessidades dos clientes, gerenciar os processos de prestação dos serviços e assegurar que os objetivos estabelecidos sejam atendidos e, ao mesmo tempo prestar atenção à melhoria contínua dos serviços”* (Lenhart & Bonfadini 2017, p. 224). Os serviços são algo intangível que se traduzem em utilidade ou valor para o consumidor. São avaliados e medidos pela forma como são percecionados por cada consumidor. O resultado final da avaliação depende da expectativa criada pelo consumidor em relação à experiência obtida com a aquisição do serviço. Esta experiência depende não só do relacionamento entre o cliente e a organização como de toda a envolvência.

1.1.1. Serviços

Lovelock e Wright (2012) afirmam que os serviços são encarados como atividades económicas criadoras de valor e fornecedoras de benefícios aos clientes como resultados da realização de mudanças desejadas no destinatário. Para Johnst e Clark *cit in* Cunha (2016, p. 7) *“um serviço não é mais do que uma combinação de resultados e experiências prestadas por alguém e recebidas por um cliente”*. Por sua vez, segundo Kotler (1991), um serviço é qualquer ato ou função que uma parte pode oferecer a outra, que é fundamentalmente intangível, e não resulta na posse de algo.

Definem Zeithaml e Bitner (2006, p. 4) que “(...) *serviços são ações, processos e desempenhos*” ainda segundo as mesmas autoras “(...) *não são coisas tangíveis que podem ser tocadas, vistas e sentidas, mas sim atos e desempenhos intangíveis*”. O serviço é consumido no momento em que é produzido e fornece valor agregado que é essencialmente intangível e dirigido, unicamente a quem o consome. O consumidor de um serviço recebe algo de que precisa, no entanto, não possui um objeto físico resultante da transação.

Os serviços são as partes não físicas, intangíveis da nossa economia, em oposição aos bens, que podemos tocar e utilizar. Conforme Troster (1999), os serviços são aquelas atividades que, sem criar objetos materiais, se destinam direta ou indiretamente a satisfazer necessidades humanas. Bell, *cit. in* Grönroos (1994), descreve a sociedade de serviços como um jogo entre pessoas. Por sua vez Las Casas *cit. in* Menezes *et al* (2016, p. 2), considera que serviços “*constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem*”. Ainda segundo Grönroos (1994) serviço é uma atividade ou um conjunto de atividades de natureza mais ou menos intangível que é fornecida como satisfação às necessidades dos consumidores. Serviço é um fenómeno complicado. A palavra serviços é polissemântica, abrangendo desde o serviço pessoal ao serviço como produto. Para este autor, o termo serviços pode ser mais lato ainda. Uma máquina, ou qualquer produto pode transformar-se num serviço desde que o fornecedor do serviço encontre uma forma de satisfazer as necessidades do cliente.

Kotler e Armstrong (2008) definem serviços como um ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na posse de nenhum bem. A transação pode ou não estar ligada a um produto físico.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2006) o principal objetivo dos fornecedores de serviços é semelhante aos dos outros setores, isto é, desenvolver e proporcionar ofertas que satisfaçam as necessidades dos consumidores e as suas expectativas de forma a garantir a sua sustentabilidade económica.

Para Sousa (2016, p. 22) *“um cliente, quando efetua a compra de um serviço, tem como experiência aquilo que lhe é entregue em termos de desempenho do serviço e não em termos físicos de um bem tangível. Isto é, enquanto a aquisição de um bem permite que o cliente faça uma avaliação, de acordo com as características do próprio bem, a avaliação de um serviço é feita com base em elementos tangíveis envolventes ao serviço, nomeadamente, o ambiente, os funcionários, os outros clientes, e muitos outros aspetos.”*

1.1.2. Características dos Serviços

O setor dos serviços tem vindo a crescer de forma significativa na economia mundial ao longo do tempo. Nos países desenvolvidos, o setor dos serviços contribui mais para o crescimento económico do que qualquer outro setor representando mais de 70% do produto mundial bruto (fonte: Delloite Insights, 2018)

Para Saias (2007) o mercado de serviços está em crescimento. Atualmente, nos países desenvolvidos, a percentagem do PIB de uma economia, nos países mais desenvolvidos, que é originada nos setores dos serviços é um indicador de desenvolvimento económico atingindo valores superiores a 70%.

Os serviços são fornecidos por várias entidades, tais como empresas privadas, organizações sem fins lucrativos, organizações governamentais nomeadamente institutos públicos, no entanto, todos estes serviços fornecidos por estas organizações têm características comuns.

De acordo com Saias (2007) o que distingue os serviços são as suas quatro características essenciais:

- Intangibilidade – os serviços não podem ser avaliados através dos sentidos, visão, olfato, tato e paladar, logo não podem ser avaliados pelo consumidor antes da tomada de decisão deste;

- Inseparabilidade – os serviços são consumidos à medida que são produzidos, o que implica por isso um alto nível de relação entre o empregado do produtor e o consumidor.
- Heterogeneidade – cada unidade de serviço produzida é distinta dado que é produzida em diferentes momentos pela mesma pessoa ou por pessoas diferentes;
- Perecibilidade – impossíveis de ser armazenados, são consumidos conforme são produzidos.

Grönroos (1994) por sua vez identifica também na maioria dos serviços as seguintes características:

- Os serviços são mais ou menos intangíveis;
- Os serviços são atividades ou conjuntos de atividades em substituição de coisas;
- Os serviços são até certo ponto, produzidos e consumidos em simultâneo;
- O cliente participa até certo ponto no processo de produção.

Ainda para Grönroos (1994) um serviço, normalmente, percebe-se de forma subjetiva. Quando são descritos pelos consumidores, estes, utilizam expressões como experiência, confiança, sentimento e segurança. O cliente também participa no processo de produção, não sendo apenas um recetor.

Parasuraman *et al.* (1985) afirmam que a heterogeneidade varia de produtor para produtor e de consumidor para consumidor, inclusive de um dia para o outro. De acordo com estes autores, isto acontece porque não é possível assegurar que os comportamentos dos intervenientes nas transações sejam iguais em momentos diferentes, normalmente depende da interação entre os mesmos.

“Apesar de um serviço conter uma certa porção de elementos tangíveis, o cliente não os pode levar consigo, mas, sim usufruir do seu consumo” (Sousa 2018, p. 22). Muitas definições implicam que os serviços não têm como resultado a posse de algo físico, refere Grönroos (1995). Para Saias (2007) a característica da intangibilidade nem sempre é absoluta. Uma grande parte dos

serviços tem um nível maior ou menor de intangibilidade, a sua entrega é na maioria das vezes acompanhada por elementos físicos que fazem parte integrante.

Em conclusão e citando Margato (2014, p. 8) *“num serviço, a Intangibilidade é a característica mais fácil de distinguir, que se traduz pelo facto de os serviços não poderem ser percebidos pelos sentidos, em virtude de não terem substância física. Com efeito, os mesmos não podem ser vistos, provados, ouvidos, tocados ou cheirados, da mesma forma que os bens tangíveis. Os serviços são bens abstratos e não objetos que possam ser contados, medidos ou testados”*.

1.1.3. Classificação dos Serviços

É possível classificar os serviços com base em duas ações gerais de acordo com o que está a ser processado, quer seja uma pessoa ou um objeto. Por outras palavras quer seja tangível ou intangível.

De acordo com Lovelock e Wright (2012), processo é uma forma de transação ou transações que envolvem múltiplas etapas que na maioria das vezes acontecem com uma sequência definida. Podem ser processos simples envolvendo apenas algumas etapas ou atividades mais complexas constituídas por várias fases. Ainda segundo estes autores, um processo envolve a transformação de elementos em produtos oferecendo um serviço. São classificados, assim, em dois grupos distintos com base em ações tangíveis e ações intangíveis.

Marangoni (2015) citando Slack, Corrêa e Caon, classifica os serviços consoante a forma de gestão dos processos:

Serviços de massa - onde existe uma grande concentração de clientes por unidade de tempo, em que as operações têm um tempo limitado e há reduzido contacto com o cliente a personalização é praticamente inexistente. A maior parte do valor é gerada pelo *back office* sendo que o *front office* possuiu

uma menor autonomia. Exemplos: serviços de aeroportos, serviços de transporte de metro, provedores de serviços de internet.

Serviços profissionais - que são serviços executados com alta personalização no atendimento e entrega, de acordo com as necessidades dos clientes. O *front office* necessita de uma maior autonomia. Exemplos: empresas de consultoria especializada, gabinetes de arquitetura, consultórios médicos entre outros.

Lojas de serviços - possuem um menor contacto com o cliente em relação aos serviços profissionais, mas, por outro lado, existe um maior contacto em relação aos serviços de massa. Há uma maior combinação entre o *front office* com o *back office* como ênfase no processo/produto. Há uma maior liberdade de decisão por parte dos empregados e, por conseguinte, a personalização do serviço é alta. Exemplo: serviços de hotelaria, restauração, empresas de aluguer de automóveis, etc.

Para Grönroos (1994) um serviço pode ser uma atividade totalmente imaterial ou incluir bens materiais, com a finalidade de satisfazer as necessidades dos clientes. Muitos serviços incluem elementos altamente tangíveis. Para este autor a essência do serviço está na intangibilidade. E como consequência quanto maior for o grau de intangibilidade mais difícil é a avaliação do serviço.

Quadro 1 - Distinção entre Produto e Serviço

Produto/Bens Físicos	Serviços
Tangíveis	Intangíveis
Homogéneos	Heterogéneos
Produção e distribuição são atividades separadas do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo
Uma coisa	Uma atividade ou processo
O seu valor produz-se na fábrica	O seu valor é produzido na interação comprador-vendedor
Os clientes não participam na produção	Os clientes participam na sua produção
Pode ser armazenado	Não pode ser armazenado
Transferência de propriedade	Não pode ser transferível

Fonte: Adaptado Grönroos, C (1994)

Silvestro *et al.* (1992) identificam três tipologias de serviços:

- os serviços profissionais que são constituídos pelos serviços onde existem poucas transações. O foco nas pessoas é elevado, o tempo de contacto é elevado, tendo uma alta amplitude de decisão pelo prestador de serviço alta nas respostas aos clientes, com uma orientação virada para o processo, onde o *front office* tem papel principal;
- os *service shop*, por sua vez, não apresentam valores extremos e encontra-se numa categoria intermédia das duas anteriores. Existe um tempo de contacto estandardizado e a amplitude de decisão é média. Tanto o *front office* como o *back office* dão valor acrescentado. A orientação é virada para o processo e para o produto;
- os serviços de grande consumo são prestados por organizações onde existem muitas transações, são padronizados e o tempo de contacto que envolve é menor. A oferta é virada, fundamentalmente, para o produto. O *back office* tem papel principal e a amplitude de decisão pelo prestador de serviço é baixa.

Os mesmos autores consideram as seguintes variáveis nesta classificação: equipamento *versus* pessoas, padronização *versus* customização, a abrangência das decisões dos prestadores de serviço na prestação, a relevância do *back office* comparativamente ao *front office* na criação de valor, a importância atribuída ao produto em prejuízo do processo e o volume de atividade do serviço. Os serviços centrados nos equipamentos obrigam a um equipamento específico para a concretização do serviço. Enquanto, nos serviços centrados nas pessoas, as pessoas de contacto são consideradas elementos decisivos na concretização do serviço.

Por norma, os serviços centrados nos equipamentos são menos flexíveis que os serviços centrados nas pessoas. Por outro lado, os serviços centrados nos equipamentos são mais fáceis de controlar que os serviços centrados nas pessoas. Os serviços centrados nas pessoas estão sujeitos a ambientes de incerteza e instabilidade.

1.2 Serviço Público

A Constituição da República Portuguesa obriga o Estado a assegurar diversos serviços públicos, não só aqueles que se relacionam com a justiça, defesa e segurança, como também outros relacionados como os cuidados de saúde, o saneamento básico, a proteção ambiental, o fornecimento de energia, o fornecimento de serviços de transporte, os serviços sociais, as telecomunicações, a educação entre muitos outros. Estes serviços podem ser diretamente fornecidos pelo Estado, ou através de parcerias ou contratação com outras entidades.

Os serviços públicos são um elemento fundamental do Estado social e do modelo social Europeu. De acordo com o artigo nº 3 do decreto lei 23/96, de 26 de julho, *“o prestador do serviço deve proceder de boa fé e em conformidade com os ditames que decorram da natureza pública do serviço, tendo igualmente em conta a importância dos interesses dos utentes que se pretende proteger.”* Os serviços públicos e todos os organismos da Administração Pública estão, assim, ao serviço de todos os cidadãos com o propósito de fazer bem e satisfazer as necessidades e os direitos dos mesmos.

“As sociedades modernas, com as suas características de elevada capacidade de mudança e de inovação, exigem uma Administração Pública ativa, atenta e maleável, que seja capaz de acompanhar e enquadrar o ritmo da evolução económica, política e social”. “É neste espaço de liberdade individual e coletiva que os valores deontológicos do serviço público assumem uma nova importância e significado (...)” (Resolução do Concelho de Ministros nº 18/93).

“Para que a necessidade coletiva esteja suprida é preciso, portanto, que os membros da coletividade tenham ao seu dispor oportunamente os bens necessários para porem termo à insuficiência por eles sentida. A coletividade então organiza serviços com o objeto de produzirem os bens, materiais e imateriais, de que os indivíduos possam carecer para a satisfação da necessidade que, sendo coletiva, é individualmente sentida: são os serviços públicos” (Caetano, 1983, p. 1066).

A prática dos serviços de interesse público deve reger-se de acordo com os valores e deveres constantes na Carta Deontológica do Serviço Público que define os valores e os deveres fundamentais na prestação dos serviços públicos. Desde a igualdade, imparcialidade, neutralidade, responsabilidade, competência, integridade, qualidade na prestação do serviço público, continuidade e regularidade das prestações, segurança, direito de acesso à informação quanto aos serviços, mecanismos de queixa dos cidadãos, eficiência e eficácia, etc.

1.2.1. Evolução e Conceito do Serviço Público

O conceito de serviço público surgiu em França, mais precisamente no século XIX, propagando-se por diversos países. *“A ideia de que uma economia liberal seria capaz de atender por si só, ao amplo leque de necessidades cidadãos, mostrar-se-ia falsa e pouco a pouco cederia lugar à intervenção do Estado na economia”.* (...). *Reconheceu-se que havia casos nos quais a livre concorrência não garantia por si mesma a prestação de certos serviços públicos, básicos para a sociedade* (Bezerra, 2008, p. 107 e 108). Verificou-se assim a necessidade de que o Estado assumisse a responsabilidade da regulação e fornecimento de serviços que viriam a melhorar as condições de vida do cidadão. Segundo Rodrigues (2011), o serviço público inicialmente era uma atividade exclusiva ao Estado, por se considerar que só o Estado teria as condições de fornecer determinados tipos de serviços ou bens à população, garantindo, assim, a equidade a regulação dos preços, frequentemente, a um valor abaixo de custo.

De acordo com Bezerra (2008), a Revolução Francesa alicerçou as bases para a implementação, por parte do Estado, do fornecimento de serviços, como da educação, saúde, entre outros, que até à altura eram fornecidos pela Igreja católica, por grémios, por fundações e por outras entidades da sociedade. No início do século XIX, sob influência dos ideais de igualdade do Liberalismo, serviços como a educação, saúde, assistência social, entre outros, passaram a

ser considerados da competência do Estado, nascendo, deste modo, os serviços sociais do Estado. Ainda, segundo a mesma autora, por altura da Revolução Industrial, surgem os serviços económicos (comerciais e industriais), inicialmente fornecidos por entidades privadas, mas que mais tarde são adotados pelo Estado que, por sua vez, foi alargando o seu campo de atuação nas mais diversas áreas. No início do século XX, os serviços sociais e os serviços económicos são definidos como serviços públicos da responsabilidade do Estado incluindo, para além destes, o fornecimento de serviços que satisfaçam necessidades de interesse geral, como transportes públicos, abastecimento de água, gás, eletricidade entre outros.

“A noção de serviço público surgiu em França a partir do Acórdão Blanco, proferido pelo Tribunal dos Conflitos, em 8 de fevereiro de 1973. Assentava na ideia de uma atividade de interesse geral prosseguida por uma pessoa coletiva pública, segundo regras de direito público” (Caupers, 2009, p. 151).

Caetano (1983, p. 1068) refere que foi Maurice Harriou quem, no início do século XX, pôs em destaque a importância do serviço público definindo-o como um *“serviço técnico prestado ao público de maneira regular e continua para satisfazer a ordem pública e por uma organização pública”*.

A Lei nº 23/96, de 26 de julho, define como serviços públicos essenciais, o serviço de fornecimento de água, o serviço de fornecimento de energia elétrica, o serviço de fornecimento de gás natural e gases de petróleo liquefeitos canalizados, o serviço de telefone, o serviço de recolha e tratamento de águas residuais, o serviço de gestão de resíduos sólidos urbanos. A referida Lei prevê ainda o alargamento do seu âmbito aos serviços postais e às telecomunicações avançadas, considerando “prestador dos serviços” toda a entidade pública ou privada que preste ao utente qualquer dos serviços referidos anteriormente, independentemente da sua natureza jurídica, do título a que o faça ou da existência ou não de contrato de concessão. Estes serviços podem assim ser fornecidos através de serviços públicos ou concessionados a terceiros, havendo, no entanto, um núcleo de direitos e deveres a que deve obedecer a

prestação destes serviços independentemente da entidade em concreto que os presta.

Caetano (1983, p. 1067) chama serviço público *“ao modo de atuar da autoridade pública a fim de facultar, por modo regular e contínuo, a quantos deles careçam, os meios idóneos para satisfação de uma necessidade coletiva, individualmente.”* *“Um serviço público é um serviço de interesse geral que procura o “bem comum”* (Domingues 2004, p. 8).

“Os serviços públicos, são aqueles prestados diretamente à comunidade pela Administração depois de definida a sua essencialidade e necessidade. Assim, pode dizer-se que o serviço público corresponde a uma atividade de interesse público que visa atender as necessidades coletivas” (Jucoski 2006).

Para Gonçalves (1999) *cit. in* Vieira (2014, p.12), o serviço público refere-se *“a uma tarefa administrativa, a uma atividade de que a administração é titular e por cujo exercício é responsável (responsabilidade de execução)”*. (...). Refere ainda, que o serviço público é uma *“atuação administrativa de carácter positivo, de natureza técnica e não jurídica que satisfaz direta ou indiretamente as necessidades coletivas dos indivíduos – a prestação pode ser «uti siguli», a cada cidadão, ou não”*.

Segundo Tavares (2007, p. 49) serviços públicos, são *“departamentos ou unidades organizacionais que integram a estrutura das pessoas coletivas e que, naturalmente, servem de suporte ao exercício da atividade administrativa, sendo dirigidos por órgãos.*

Andrade (2015) define serviços públicos como estruturas organizativas incumbidas de preparar e executar as decisões dos órgãos das pessoas coletivas públicas.

Segundo Amaral (2015, p. 653). *“serviços públicos constituem as células que compõem internamente as pessoas coletivas públicas”*. Estes serviços estão dependentes do Estado e das suas direções-gerais, gabinetes, repartições, etc. Afirma, ainda que *“serviço público é uma organização que, situada no interior da pessoa coletiva e dirigida pelos respetivos órgãos, desenvolve atividades de que ela carece para prosseguir os seus fins”*

Os serviços públicos contribuem para um melhor funcionamento das sociedades dos nossos dias, bem como para a satisfação das necessidades individuais e coletiva dos cidadãos. Permitem o acesso aos bens essenciais como à água, eletricidade, gás, saneamento básico, transporte entre outros. Permitem o direito à educação, à saúde e proteção social. São fundamentais para a economia dos países e para o bom funcionamento das sociedades dos nossos dias. São atividades desenvolvidas por um organismo do Estado ou por uma entidade privada regulada por este, cujo objetivo principal é satisfazer determinadas necessidades dos cidadãos que não devem ser deixadas à vontade da livre iniciativa, uma vez que são fundamentais para a população.

1.2.2. Características e Classificação do Serviço Público

Verificámos no ponto anterior que os serviços públicos são organismos que pertencem ao Estado na figura de pessoas coletivas públicas, e que têm como objetivo executar atividades de interesse público sob a direção e orientação dos respetivos órgãos da Administração Central que pode recorrer a outras entidades na forma de concessões para a execução das mesmas.

De acordo com Caetano (1983), são vários e diversos os serviços existentes no estado moderno, podendo ser distinguidos à luz de dois critérios: o do objeto e o da retribuição das prestações. Quanto ao *objeto*, identifica os serviços públicos económicos, os sociais ou de segurança social e os culturais; os *serviços públicos económicos* são aqueles que satisfazem as necessidades de carácter económico, como a rede de distribuição de água e eletricidade ou gás, os transportes coletivos terrestres, marítimo, aéreo ou fluvial, as telecomunicações, os serviços de crédito, entre outros. Os *serviços públicos de segurança social*, para este autor, são aqueles que asseguram os serviços de saúde de assistência médica, de assistência social em caso de incapacidade e de suporte na idade da reforma dos cidadãos. Os *serviços públicos culturais*, são aqueles que tem por objeto a educação, o ensino e o desenvolvimento dos

indivíduos. As suas ferramentas são as escolas, os ginásios e estádios, museus, as bibliotecas, os institutos de investigação.

Segundo Amaral (2015), podemos classificar os serviços públicos segundo duas perspetivas – a perspetiva funcional e a perspetiva estrutural. Na *perspetiva funcional* os serviços distinguem-se de acordo com os seus fins. É de acordo com este critério que se dividem as várias direções-gerais dos ministérios e dentro delas, os respetivos serviços executivos. Nestes serviços, incluem-se os serviços de polícia, serviços de saúde, serviços da educação, serviços de transporte coletivos entre outros.

Por outro lado, na perspetiva estrutural, os serviços públicos distinguem-se como unidades de trabalho e não segundo os seus fins, isto é, diferenciam-se de acordo com o tipo de atividade que desenvolvem e consoante as tarefas que desempenham como por exemplo, ao lado de serviços de estatística e recolha de dados, deparam-se-nos serviços de gestão de património e de pessoal, serviços de utilidades aos particulares, e serviços de índole financeira etc. Do ponto de vista estrutural, podem ser divididos em três tipos, os *serviços principais* onde se enquadram os serviços burocráticos (serviços de apoio, executivos e de controlo), os serviços operacionais (serviços de prestação individual, serviços polícia, serviços técnicos) e os serviços auxiliares.

Ainda segundo este autor, são quatro as características básicas que constituem a noção de serviço público. Em primeiro lugar, há que referir o carácter humano, ou seja, as estruturas criadas e desenvolvidas por indivíduos, em segundo lugar, os serviços públicos fazem parte de uma pessoa coletiva pública, em terceiro lugar, a sua forma de funcionamento está direcionada para as necessidades coletivas e, por último, os serviços públicos atuam sob a direção dos órgãos das pessoas públicas.

Rodrigues (2011), com base na classificação desenvolvida pelo Banco Mundial (1997) divide os serviços públicos mediante o tipo de atuação do Estado, mediante a promoção da eficiência e mediante a promoção da equidade em que estes podem ter uma intervenção mínima, moderada ou dinâmica.

Quadro 2 - Uma Perspetiva dos Serviços Públicos a partir das funções do Estado

Atuação do Estado	Promoção da Eficiência		Promoção da Equidade	
Intervenção mínima	<u>Fornecimento de bens públicos puros:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Defesa • Ordem pública • Direitos de propriedade • Gestão macroeconómica • Saúde pública 		<u>Proteção dos mais carenciados:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de luta contra a pobreza • Socorro em casos de catástrofe 	
Intervenção moderada	<u>Externalidades</u> <ul style="list-style-type: none"> • Educação de base • Proteção do meio ambiente 	<u>Monopólios</u> <ul style="list-style-type: none"> • Regulação dos serviços públicos • Políticas antimonopolistas 	<u>Assimetrias de informação</u> <ul style="list-style-type: none"> • Seguros (Saúde, vida, pensões) • Regulamentação financeira • Proteção do consumidor 	<u>Fornecer Segurança Social:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Pensões redistributivas • Subsídios familiares • Seguros de desemprego
Intervenção dinâmica	<u>Coordenação da atividade privada:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos aos mercados • Iniciativas relativas a todo um sector 		<u>Redistribuição:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Redistribuição de ativos 	

Fonte: Rodrigues (2011, p. 107)

1.3 Qualidade

À luz das definições que podem ser encontradas nos diversos dicionários, qualidade é a propriedade ou o conjunto de propriedades inerentes a uma coisa que é apreciada por cada indivíduo. É o grau de utilidade esperado ou adquirido de qualquer coisa ou serviço. É um conceito subjetivo, pois diversos fatores, como a cultura, tipo de produto ou serviço prestado, necessidades e expectativas influenciam diretamente esta definição.

O conceito de qualidade ainda hoje provoca grande confusão na literatura, está muitas vezes associado a processos, ou à capacidade de servir determinados fins, mas também à excelência das organizações e ainda à eficácia, eficiência e produtividade.

“As preocupações com a qualidade sempre existiram e são de certo modo intrínsecas à natureza humana” (Pires, 2012, p. 35). A qualidade ao longo dos tempos tem sido uma preocupação das organizações e objeto de estudo por parte de vários autores. Inicialmente, a medição da qualidade focava-se essencialmente no sector dos bens, hoje em dia a medição da qualidade abrange todos sectores desde o sector dos bens ao sector dos serviços. Ribeiro *cit. in* (Lenhart & Bonfadini 2017, p. 225) refere que a qualidade é *“a busca constante da excelência em tudo o que uma empresa faz, sem se limitar à área de produção”*.

Um dos oito princípios da gestão da qualidade que integram a base das normas da família IS O 9000, refere que *“as organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente convém que compreendam as suas necessidades, atuais e futuras, satisfaçam os seus requisitos e se esforcem por exceder as suas expectativas”*, (IPQ, 2000, p. 7).

Congran e Friedman (1991), *cit. in* Alves (2005, p. 54) referem *“que a qualidade do serviço oferece uma das melhores oportunidades para diferenciar um serviço, ou um negócio, no mercado concorrencial”*. Para Brown (2013) *cit. in* José (2017, p. 5) *“as organizações devem ser estimuladas a adotarem princípios fundamentais de qualidade para serem competitivas no mercado no que respeita aos seus produtos e serviços”*.

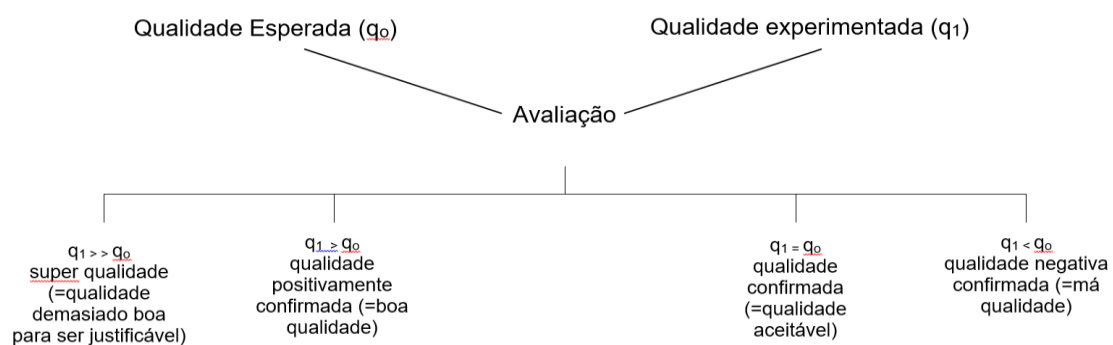
1.3.1. Qualidade e Serviços

“A qualidade é um conceito universalmente reconhecido e tornou-se um imperativo para todas as organizações públicas e privadas, face à crescente consciencialização que os clientes possuem dos direitos que lhes estão atribuídos” (Plancha 2012, p. 2).

A qualidade é aquilo que os clientes percebem (Gönroos 1994). O facto da qualidade de um serviço não poder ser percebida pelos sentidos leva a que a sua avaliação seja percebida pelas pessoas através da comunicação, dos espaços, dos equipamentos de forma a que o intangível se converta em

tangível. Este autor defende que uma boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada corresponde às expectativas do cliente, ou seja, à qualidade esperada, sendo esta a consequência de diversos fatores que resultam das formas de comunicação de marketing, da imagem da empresa, das necessidades dos clientes, do “boca-a-boca”, do preço, entre outros fatores.

Figura 1 - Opções para a Avaliação da Qualidade

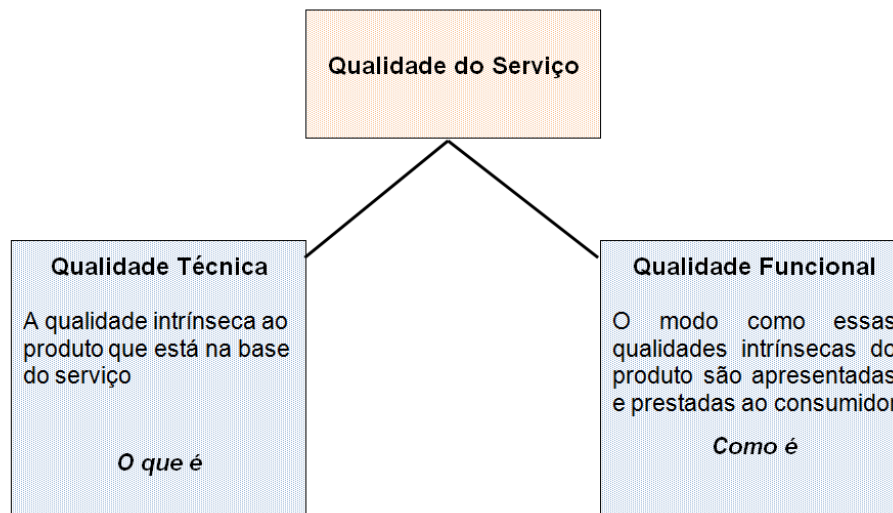


Fonte: Adaptado de Grönroos (1994)

Zeithaml e Bitner (2006), defendem que a qualidade percebida é a forma como o consumidor avalia a excelência no seu todo do serviço; é diferente da qualidade objetiva, é uma forma de atitude relacionada que não significa satisfação, mas sim o resultado da comparação entre as expectativas do consumidor e a performance do fornecedor. Para Kotler (2000), a qualidade é uma das formas que uma empresa tem para se diferenciar no mercado. Parasuraman *et al* (1985, p. 42) referem “Quando *adquire, produtos*, o consumidor utiliza muitos sinais tangíveis para avaliar a qualidade (...). Quando *adquire serviços*, poucos sinais tangíveis existem”. A avaliação da qualidade nos serviços resulta da comparação das expectativas do consumidor com o resultado do serviço envolvendo também a avaliação do processo da prestação do serviço. Para Sousa (2016), a comparação entre percepções e expectativas que o cliente tem é que vai definir o grau de satisfação com a aquisição dos serviços.

Grönroos (1994) defende que existem duas dimensões da qualidade de serviços: a *qualidade técnica*, que envolve o que o cliente realmente recebe, e a *qualidade funcional*, que tem a ver com a forma como o serviço é entregue.

Figura 2 - Dimensões da Qualidade



Fonte: Adaptado de Grönroos, C. (1994)

O mesmo autor refere que a qualidade percebida resulta da comparação entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada e como consequência a sua avaliação pode ser negativa ou positiva (Grönroos, 2009).

Quadro 3 - Dimensões da Qualidade

Experiência (constatação)	Avaliação (resultado)
A qualidade experimentada atinge ou supera as expetativas	A qualidade percebida é positiva
A qualidade experimentada não atinge ou supera as expetativas	A qualidade percebida é negativa

Fonte: Adaptado de Grönroos, C. (2009)

Lovelock e Wright (2012), afirmam que antes de adquirirem um serviço, os clientes têm uma determinada expectativa com base nas suas necessidades

individuais, experiências vivenciadas e outras influências. Para Saias (2007), a qualidade de um serviço é aquilo que os consumidores entendem ser. Parasuraman *et al* (1995), caracterizam o conceito de qualidade de serviço em cinco dimensões: confiabilidade, prontidão, cortesia, empatia e tangibilidade, sendo a confiabilidade a dimensão mais importante, uma vez que é através da confiança que se conquista a fidelização. Por sua vez, a prontidão tem a ver com a vontade de ajudar o consumidor e fornecer o serviço com rapidez. A cortesia envolve o conhecimento, a forma e a habilidade para transmitir confiança e segurança aos clientes. Relativamente à empatia, esta é definida como a capacidade de cuidado e atenção individual dispensada aos consumidores. Por último, a tangibilidade representa a forma como os consumidores vêm as instalações físicas, equipamentos, os vendedores e os instrumentos de comunicação. Zeithaml e Bitner (1996) referem que os consumidores percebem a qualidade de um serviço baseada em múltiplos fatores.

Saias (2007, p. 322) diz que *“a questão da análise de qualidade em serviços apresenta, por regra, maior complexidade do que na generalidade dos bens, isto por duas razões:*

- 1. O facto de existir alguma, maior ou menor, intangibilidade, geralmente associada aos serviços;*
- 2. A diferente natureza das relações entre vendedor e comprador, derivadas da coincidência, no tempo, no espaço e nas pessoas, da produção entrega e consumo.”*

“A empresa deve manter ou melhorar a sua qualidade e medir a satisfação do consumidor regularmente” (Kotler, 2000, p. 28). Ainda para Sousa (2016, p. 31), *“é importante para as empresas definirem as dimensões de qualidade de acordo com o mercado alvo que está segmentado para o seu serviço, pois os clientes são diferentes de empresa para empresa, e estas devem delinear os seus objetivos de forma a atingir a excelência dos seus serviços.”*

Deming (1990) *cit. in* Coutinho (2007, p. 31) refere que *“qualidade não é um acessório em que as empresas devam ter como um custo adicional aos seus*

produtos e serviços, mas precisa ser de encarada pelas organizações como aquilo que os clientes necessitam e desejam efetivamente”, ou seja, aquilo que os clientes necessitam para satisfazer as suas necessidades.

Com base nestes autores, conclui-se que a qualidade nos serviços é um fator fundamental para a satisfação do consumidor de qualquer organização. Uma boa prestação de um serviço faz com que o consumidor dê como bem empregue o valor pelo qual pagou pelo serviço assim, como o tempo que utilizou para adquirir esse serviço. Como acréscimo um consumidor satisfeito traz, através do “passa palavra” mais clientes tornando a organização mais competitiva e por sua vez mais bem-sucedida em relação à concorrência. Como defende Grönroos (1994), a qualidade não é um custo acrescido, mas pode passar a sê-lo se não a tivermos.

1.4 Satisfação

A satisfação de cada cliente acontece através da comparação entre percepções e expectativas que este tem em relação ao serviço. Para Parasuraman *et al.* (1985), não só interessa o resultado final, mas também o decorrer do processo.

“A satisfação é em função do desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito, se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado” (Kotler, 2000, p. 58). Segundo este autor é primordial encantar os clientes, pois só assim se consegue obter a fidelização destes.

Las Casas (2000) *cit. in* Sousa (2016, p. 34) diz *“que o fator que tem mais impacto numa empresa é o atendimento, pois é o momento em que tem lugar o primeiro contacto com os clientes”*. Neste sentido, Kotler (2000) refere que as empresas, que satisfaçam as necessidades dos seus clientes, adquirem também benefícios para si, como a fidelização de clientes e a divulgação dos seus serviços através destes. Desta forma, com a aquisição de um

determinado serviço, os clientes vão avaliar a qualidade do mesmo de acordo com as expectativas e, em função disto, definem o seu grau de satisfação.

Zeithaml e Bitner (1996) referem que as empresas, a fim de compreender em que nível se encontra a satisfação dos clientes, tendem a medir a qualidade, fazendo a diferença entre as expectativas e a perceção dos consumidores.

Identificar as necessidades dos clientes, oferecer um produto ou serviço que responda às necessidades do cliente e a medição do nível de satisfação do cliente leva à concretização das expectativas deste e, por sua vez, a fidelização. A avaliação da satisfação do cliente é muito importante, são os clientes que permitem o crescimento das empresas, a empresa deve dar a perceber aos clientes que se preocupa com o que estes sentem e que ambiciona proporcionar-lhes o melhor, para que estes não se sintam desiludidos.

Faria (2017, p. 19) afirma que *“as organizações não devem apenas focar-se na produção e escoamento de produto, mas sim ter uma mentalidade empreendedora focando-se na satisfação do cliente”*.

Durante o seu percurso de vida, as organizações procuram atender às necessidades dos seus clientes, com o objetivo de alcançar o sucesso garantindo a sua sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo.

1.5 O Ensino Superior em Portugal

Das diversas mudanças sociais, económicas e políticas que têm ocorrido ao longo dos últimos 40 anos, as mudanças no ensino superior português foram das mais relevantes. A rede de instituições de ensino superior tem crescido significativamente quer no continente quer nas regiões autónomas da Madeira e dos Açores; este crescimento tem permitido que ao longo deste tempo o acesso ao ensino superior se tenha tornado acessível a um maior número de jovens. Por sua vez, as instituições de ensino superior têm-se esforçado para oferecer um serviço de qualidade através da implementação de sistemas de gestão de qualidade e a busca constante da excelência nos serviços de

educação trazendo, deste modo, benefícios tanto para os estudantes como para a sociedade em geral. Para Urbano (2011) *cit. in* Trindade (2018, p.41), em comparação com outros graus de ensino “(...) o ensino Superior [português] é talvez aquele que, nas últimas décadas, mais se transformou, sofrendo alterações a nível estrutural, institucional, económico, demográfico e social”.

Portugal faz parte da estratégia europeia de mobilidade e modernização educativa implementada pelo Sistema de Bolonha, cujo objetivo é estender o acesso ao ensino superior em toda a Europa, permitindo intercâmbios entre países e garantindo padrões universais.

O processo de Bolonha e a Estratégia de Lisboa vieram definir de certa forma as políticas educativas e de qualidade no ensino superior em Portugal. A primeira teve como objetivo a criação de um sistema de créditos académicos, a mobilidade de Estudantes e Docentes e a qualidade da educação do ensino superior no espaço Europeu. Por outro lado, a segunda, tem como objetivo tornar a Europa na economia do conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo (DGES).

As Instituições de Ensino Superior em Portugal têm um papel primordial na formação de pensamentos e opiniões, sendo um dos principais meios para o desenvolvimento da sociedade atual.

A reforma do Ensino Superior protagonizada pelo Ministro Veiga Simão caracterizou-se por uma expansão institucional através da criação de novas Universidades e de uma rede de Institutos Politécnicos e de Escolas Normais Superiores (David & Abreu, 2009).

Em termos de diversidade sistémica, o ensino superior português é bastante diversificado no que diz respeito aos tipos de instituições que constituem o sistema. Existem três linhas principais de diferenciação institucional: uma distinção binária entre universidades e instituições politécnicas, uma distinção entre escolas especializadas tipicamente com uma única área de foco e instituições integradas multi-focalizadas e, finalmente, a coexistência de ambos os setores público e privado (Cheps, 2013)

No ensino superior são conferidas as seguintes qualificações académicas: grau de licenciado (Licenciatura); grau de mestre (Mestrado); e grau de doutorado (Doutoramento) (Decreto-Lei nº 74 de 24 de março 2006). Hoje em dia, todos os graus podem ser adquiridos tanto em Universidades como em Politécnicos. No entanto, importa referir que até há pouco tempo só era possível obter o grau de doutorado nas Universidades, tendo sido aprovado em junho do de 2018, um decreto de lei, pelo Governo, que permite a atribuição de doutoramentos pelos Institutos Politécnicos, o que elimina a exclusividade das Universidades no que diz respeito à oferta deste grau.

As Instituições de Ensino Superior em Portugal têm um papel primordial na formação de pensamentos e opiniões, sendo um dos principais meios para o desenvolvimento da economia e da sociedade atual. Como refere Mourato (2014, p. 136) *“no futuro será determinante que o ensino superior seja preferentemente global e acessível, capaz e entender e desenvolver novos paradigmas, pronto a responder aos desafios do mundo e, simultaneamente, provocador em relação ao pré-concebido e instalado. Um ensino superior das pessoas e para as pessoas, fonte de satisfação e crescimento individual e coletivo”*.

1.5.1 O Ensino Superior Politécnico em Portugal

Segundo a Lei de Base do Sistema Educativo (1993) *“o Ensino Politécnico visa proporcionar uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica e ministrar conhecimentos científicos de índole teórica e prática e as suas aplicações com vista ao exercício de atividades profissionais”*.

O Decreto-Lei nº 54/90 de 5 de setembro, dita que *“os institutos politécnicos são instituições de ensino superior que integram duas ou mais escolas (...) Para além das escolas superiores, os institutos podem integrar outras unidades orgânicas orientadas para a prossecução dos seus objetivos”*. O mesmo Decreto-Lei dita ainda, que *“os institutos politécnicos são pessoas coletivas de*

direito público, dotadas de autonomia estatutária, administrativa, financeira e patrimonial, de harmonia com o disposto na presente lei”.

O Ensino Superior Politécnico organiza-se, assim, em Institutos Politécnicos, Escolas neles integradas e Escolas não Integradas em qualquer Instituto. Para além disso, algumas Escolas Politécnicas encontram-se integradas em Universidades (CCISP, 2019).

De acordo com o Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos, a rede pública de Ensino Superior Politécnico é composta da seguinte forma:

Quadro 4 - Rede pública de Ensino Superior Politécnico

15 Institutos Politécnicos	Viseu, Viana do Castelo, Setúbal, Lisboa, Portalegre, Santarém, Tomar, Porto, Leiria, Guarda, Coimbra, Cávado e do Ave, Castelo Branco, Bragança, Beja.
5 Escolas Superiores não Integradas	Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, Lisboa e Porto: Escola Náutica Infante D. Henrique e Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril
7 Universidades que integram excecionalmente escolas de ensino politécnico	Universidade de Évora, Minho, Trás-os-Montes e Alto Douro, Madeira, Aveiro, Açores e Algarve.

Fonte: www.ccisp.pt

No que diz à distribuição geográfica da rede pública de Ensino Superior Politécnico em Portugal e nas regiões autónomas dos Açores e da Madeira, temos a seguinte representação:

Figura 3 - Distribuição Geográfica do Ensino Superior Politécnico em Portugal



Fonte: www.ccisp.pt

Com a globalização dos mercados não há setor onde a competitividade não tenha crescido significativamente, o setor do ensino superior não é exceção. Num contexto em crescente desenvolvimento, o Ensino Superior Politécnico passou por mudanças e reestruturações significativas nas últimas décadas. Houve um aumento de graus de ensino, uma maior oferta no que diz respeito às áreas de estudo e tipologias de formação, nomeadamente Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP), Cursos de Especialização Tecnológica (CET), Licenciaturas, Pós-Graduações, Mestrados e Doutoramentos.

O programa do XIX Governo teve como objetivo “(...) *a melhor adequação da oferta educativa tanto à diversidade da procura como às necessidades do país*

em quadros qualificados” (Decreto Lei nº 43/2014, p. 2074). Dá-se início ao investimento por parte do ensino politécnico à formação de curta duração não conferente de grau académico, mas que *“conduz à atribuição de um diploma”* (Decreto Lei nº 43/2014, p. 2074) que permite uma qualificação técnica profissional.

“As necessidades da sociedade vão-se modificando. Existem atividades profissionais que vão alterando as suas competências, outras que deixam de existir e novas atividades que surgem. O ensino deverá ajustar-se constantemente às alterações e necessidades (...)” (Igreja, 2015, p.21).

O crescimento do ensino politécnico possibilitou atrair mais estudantes para o ensino superior, criar cursos de curta duração de fácil acesso e, em muitas situações, promover uma inclusão do ensino superior por toda a região do País, levando benefícios económicos e sociais.

CAPÍTULO 2 – Objeto do Estudo

2.1 Caracterização da Organização

O Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), é uma organização pública, fundada em 1979, e iniciou a sua atividade em 1981. Neste momento, possui cinco Escolas, os Serviços Centrais e os Serviços de Ação Social. É constituído por dois *campi*, um em Setúbal e outro no Barreiro. As cinco escolas dividem-se por quatro áreas distintas:

- Engenharia e Tecnologia → Escola Superior de Tecnologia de Setúbal e Escola Superior de Tecnologia do Barreiro (ESTS e ESTB);
- Educação → Escola Superior de Educação de Setúbal (ESE);
- Ciências Empresariais → Escola Superior de Ciências Empresarias de Setúbal (ESCE);
- Saúde → Escola Superior de Saúde de Setúbal (ESS).

O IPS nasceu no seguimento da criação da nova rede de Ensino Superior Politécnica e enquadra-se, como já tivemos oportunidade de ver anteriormente, no sistema binário.

Neste momento, o IPS tem como oferta formativa nas suas Escolas, Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP), Licenciaturas, Pós-Graduações e Mestrados.

Com cerca de 5.858 estudantes (dados de junho do 2019 facultados pelos serviços da DA, em que 557 pertencem ao *campus* da Escola Superior de Tecnologia do Barreiro, o IPS está localizado no distrito de Setúbal, uma região onde se encontram sediadas algumas das maiores empresas nacionais.

O Instituto Politécnico de Setúbal interage através dos seus recursos e competências, quer internamente, quer com a comunidade envolvente assumindo como valores fundamentais a Responsabilidade, a Excelência e a Inovação.

De acordo com o artº 2 do Despacho Normativo nº 13/2019 o IPS tem como missão “*desenvolver ensino de qualidade, valorizando as pessoas, a*

transferência de conhecimento para a sociedade, da região, do país e do mundo, apoiado na investigação aplicada, na inovação e nas parcerias” (p.12268), a procura pela contribuição ativa no desenvolvimento económico, social e cultural da região em que se insere em articulação com os parceiros sociais é uma procura constante da instituição.

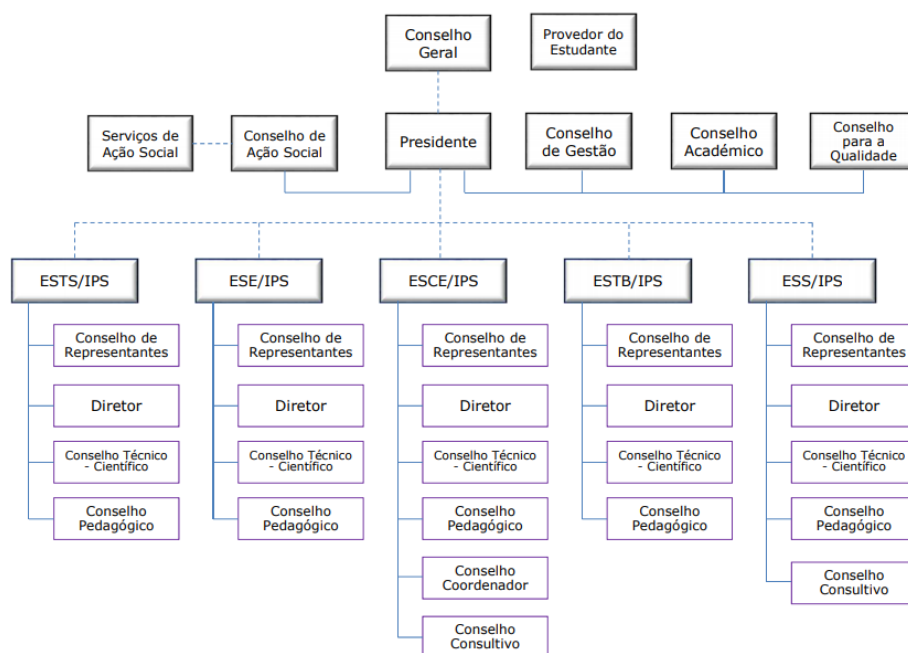
O mesmo Despacho Normativo refere ainda, que o Instituto Politécnico de Setúbal é uma pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar, que tem, entre outras atribuições a transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico e a promoção do empreendedorismo.

No que diz respeito ao financiamento do IPS e de acordo com o Decreto lei nº 37/2003 de 22 de agosto, alínea i), (p. 5360), devem as Instituições do Ensino Superior encontrar, *“(...) no âmbito da sua autonomia financeira, formas adicionais de financiamento, dando lugar a receitas que serão consideradas pelo Estado como receitas próprias das instituições, como tal não afetando o financiamento público”*. O IPS tem, assim, como a principal fonte de financiamento o Estado, através das verbas inscritas no Orçamento do Estado e que são complementadas com receitas próprias que advêm de propinas, contratos de investigação e de eventuais prestações de serviço a outros.

2.1.1 Organização interna e estrutura organizacional

De acordo com o organograma disponível na página eletrónica do IPS, constatamos que a instituição é composta por seis unidades Orgânicas, na dependência direta do Presidente: cinco Escolas Superiores e os Serviços de Ação Social (SAS).

Figura 4 – Organograma do Instituto Politécnico de Setúbal



Fonte: Adaptado da página eletrónica do IPS

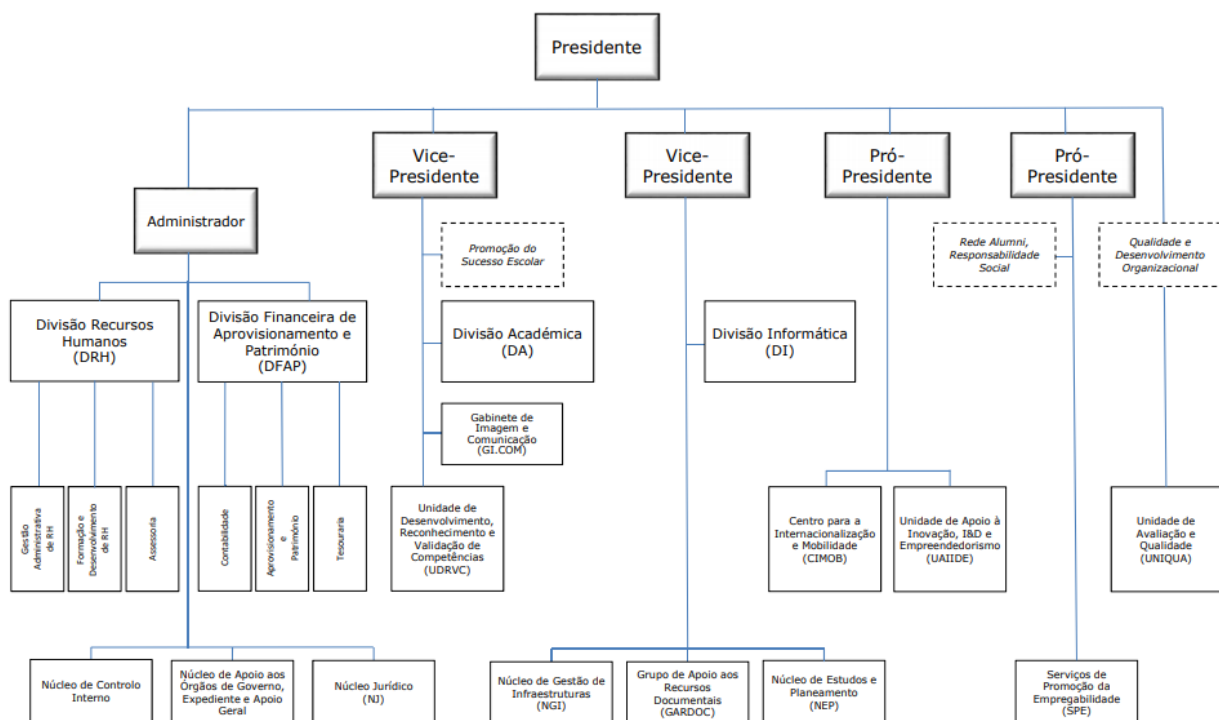
Segundo o artº nº 5 do despacho normativo nº 13/2019 (p. 12268)., o “*IPS desenvolve a sua atividade através de unidades orgânicas, outras unidades e serviços, atuando no domínio do ensino, da investigação e da prestação de serviços, de modo coordenado entre si e, ainda, de outros organismos internos ou de cooperação externa de âmbito específico nos domínios da ciência e tecnologia, da formação, da cultura e da ação social escolar*”. Constituem órgãos comuns a todas as Escolas Superiores, o Conselho de Representantes, o Diretor, o Conselho Técnico-Científico e o Conselho Pedagógico, existindo ainda em duas delas, o Conselho Consultivo e numa delas o Conselho Coordenador. Para além destes, integram ainda na estrutura do IPS os Serviços de Ação Social (SAS), que tem como responsabilidade assegurar as funções da ação social escolar.

O IPS integra ainda, o Serviços Centrais que dão o apoio geral à governação da instituição, bem como serviços de carácter transversal a prestar a todas as suas Unidades Orgânicas e que integra as seguintes estruturas:

- Divisão de Recursos Humanos

- Divisão Financeira, de Aprovisionamento e Património
- Divisão Académica
- Divisão Informática
- Gabinete de Imagem e Comunicação
- Núcleo de Planeamento
- Centro para a Internacionalização e Mobilidade
- Unidade de Avaliação e Qualidade
- Unidade de Apoio à Inovação, I&D e Empreendedorismo
- Unidade de Desenvolvimento, Reconhecimento e Validação de Competências

Figura 5 - Organograma dos Serviços Centrais do IPS



Fonte: Adaptado da página eletrónica do IPS

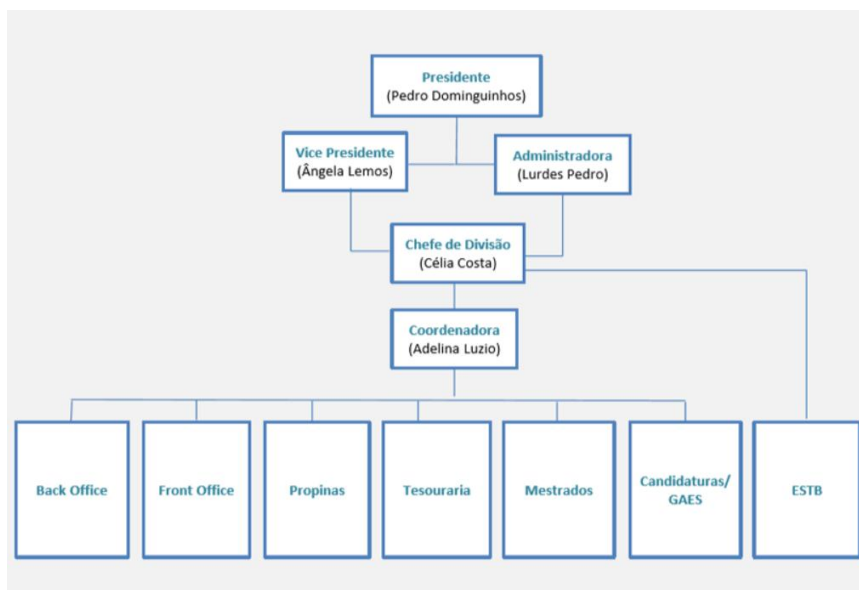
2.1.2 A Divisão Académica

É objeto deste trabalho o estudo do nível de satisfação dos estudantes do IPS no que diz respeito aos serviços prestados pela Divisão Académica (DA). A Divisão Académica é um dos serviços do Instituto Politécnico de Setúbal que interage com o maior número de pessoas, nomeadamente com: as Unidades Orgânicas, os docentes, os estudantes, e os candidatos aos cursos (futuros estudantes).

As suas atividades são muito diversas e, apesar de existir uma repetição de tarefas e de calendários, variam significativamente ao longo do ano, existindo épocas em que a afluência e o número de solicitações excede largamente a capacidade de resposta instalada através dos seus recursos humanos. Esta situação torna-se particularmente crítica nos meses de julho a novembro, em que todo o universo de estudantes e de candidatos tem a necessidade de interagir com os serviços.

A DA está dividida por gabinetes/serviços: o *Back Office*, o *Front Office*, Propinas, Tesouraria, Mestrados, Candidaturas/GAES e por fim os serviços da ESTB que, por questões de logística não foi objeto de estudo neste trabalho.

Figura 6 - Organograma dos serviços da Divisão Académica do IPS



Fonte: Adaptado da página eletrónica do IPS

É na DA que os estudantes obtêm informações relativas aos cursos e Escolas. Realizam todos os atos relativos a candidaturas, a matrículas e inscrições, pagamento de propinas entre outros assuntos.

A DA é um elemento fundamental para o primeiro impacto junto dos estudantes. *“Na produção de um serviço de educação, o aluno interage com os funcionários da secretaria, professores, auxiliares de limpeza, direção da escola, bar e biblioteca, entre outros. (...). O aluno participa na produção do serviço ao desenvolver parte do trabalho, como por exemplo ao matricular-se para o ano letivo (...).”* (Alves, 2005, p.120). À medida que este contacto entre o estudante e os serviços vai acontecendo, o estudante vai fazendo, de forma consciente ou inconsciente, avaliação do serviço que lhe é prestado, tirando daí as suas relações que poderão ser positivas ou negativas.

CAPÍTULO 3 – Abordagem Metodológica

No âmbito da realização deste trabalho, a metodologia passou por uma pesquisa bibliográfica de forma a encontrar conceitos sobre serviços, qualidade, satisfação e qual a método mais adequado para a realização da investigação. Assim, e de acordo com Fortin (2009), na fase metodológica de uma investigação, o investigador deve selecionar os métodos a utilizar para alcançar os respetivos objetivos de investigação, conforme se trate de explorar, descrever um fenómeno, de verificar a existência de associações ou diferenças ou verificar hipóteses previamente formuladas com base no quadro teórico de referência.

Ainda segundo o mesmo autor, os métodos de investigação quantitativa e qualitativa têm como objetivo obter respostas a questões que respeitam a fenómenos ou a situações, é necessário procurar saber qual a melhor forma de obter estas respostas. Após a realização da referida pesquisa bibliográfica e tendo em conta a natureza do projeto final de Mestrado bem como os objetivos a atingir, chegou-se à conclusão de que a metodologia a adotar passaria por uma abordagem quantitativa, nomeadamente pela recolha de dados através de inquérito por questionário. Depois da recolha do questionário os dados foram analisados utilizando um *software* de análise estatística, o IBM SPSS® Statistics (V. 25.0).

3.1 Descrição do Modelo Proposto - Modelo SERVQUAL

Tendo em conta o objetivo deste estudo, que pretende avaliar a qualidade de serviço e o seu impacto na satisfação dos consumidores, neste caso dos estudantes do *campus* de Setúbal do IPS, utilizaram-se escalas anteriormente testadas e aplicadas por outros autores. Foi desenvolvido de forma objetiva aplicando-se as dimensões mensuráveis, propostas por Parasuraman *et al.* (1985) através de uma adaptação do Modelo SERVQUAL.

O SERVQUAL é um método criado por Parasuraman, Zeithaml e Berry como instrumento de avaliação para identificar e medir o nível de satisfação dos consumidores perante um serviço e consequentemente a qualidade desse mesmo serviço.

Os mesmos autores focaram o seu estudo na identificação de padrões comuns que são utilizados por diversos consumidores. De acordo com estes autores, para avaliar o nível de qualidade deve-se analisar as expectativas (aquilo que desejam) dos consumidores em comparação com as perceções (o resultado experimentado).

Menezes *et al.* (2016) referem que o modelo SERVQUAL explora de uma forma ampla todos os ambientes numa organização e que a sua aplicação é necessária e eficaz para atingir a qualidade na prestação de serviços.

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry, no que diz respeito à avaliação de qualidade dos serviços, as expectativas dos consumidores pressupõem dois níveis diferentes:

- **O nível desejado:** é o serviço que o consumidor espera receber, ou que acha que deveria receber;
- **O nível adequado:** que corresponde ao que o consumidor acha que é aceitável.

Estes autores consideram existir cinco dimensões importantes na prestação de serviços de qualidade:

1. **Tangibilidade** – significa a qualidade dos recursos físicos necessários para a prestação dos serviços, desde as instalações, equipamentos, materiais, e aparência dos colaboradores;
2. **Segurança** – indica a capacidade da empresa ou organização prestadora de serviço realizar o serviço de forma confiável, precisa e de acordo com o que foi prometido. Refere-se à eficácia, executar bem sem ocorrência de erro;
3. **Capacidade de resposta** – representa a rapidez na prestação do serviço e a disponibilidade total por parte dos colaboradores para

atender as necessidades dos consumidores. Ou seja, a prontidão e a execução temporal do serviço;

4. **Fiabilidade** – traduz-se na confiança e segurança que se transmite ao consumidor. Toda a estrutura organizacional deve estar preparada com competências técnicas para qualquer questão levantada pelo consumidor;
5. **Empatia** – mostra o quanto o atendimento aos consumidores pode ser personalizado e individualizado de acordo com as suas necessidades. A organização tem que estar atenta às necessidades dos consumidores, tentar perceber os seus problemas e trabalhar em cooperação na busca de soluções que vão ao encontro das expetativas destes.

O modelo SERVQUAL baseia-se numa escala múltipla de 22 itens que têm como objetivo medir as perceções e as expetativas dos consumidores e, por conseguinte, medir a qualidade do serviço.

Através de um questionário onde os inquiridos respondem a questões sobre as suas expetativas e as suas perceções, classificando-as numa escala *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) podemos verificar se o tipo de serviço prestado está a satisfazer a necessidades dos consumidores bem como identificar os aspetos a melhorar. Fazer a avaliação da qualidade do serviço implica calcular a diferença entre as pontuações atribuídas aos pares de respostas expetativas/perceções. Para Parasuraman *et al.* (1985) a qualidade do serviço avaliada pelos consumidores, deriva da comparação entre a expetativa e experiência proporcionada por determinado fornecedor de determinado serviço.

Segundo Faria (2017, p. 9) *“a avaliação da satisfação das necessidades e expetativas do consumidor dá à organização a possibilidade de aferir a qualidade das suas performances na prestação de serviços”*.

Com este modelo é possível enumerar cinco situações onde normalmente se consegue identificar a insatisfação dos clientes com o serviço que lhes está a ser prestado ou que adquiriram. São os chamados “Gap’s” ou “Lacunas”:

Gap 1 – Lacuna do conhecimento: é a diferença entre aquilo que os clientes querem e o que as empresas acreditam que eles querem. Este desconhecimento por vezes acontece devido a fatores como a falta de pesquisa e análise daquilo que o consumidor espera, falta de comunicação interna, estrutura organizacional demasiado grande e hierarquizada.

Gap 2 – Lacuna na especificação: corresponde à divergência entre o que a empresa entende e as especificações que elabora para atender o consumidor. É quando surge uma lacuna de padrões entre a perceção das expetativas por parte do prestador de serviço e os padrões estabelecidos para o serviço prestado. Os gestores não têm uma visão clara em relação às expectativas dos consumidores. Isto acontece quando há mau planeamento, não são pré-estabelecidos objetivos, ou seja, uma má gestão de topo no que diz respeito à qualidade.

Gap 3 – Lacuna da execução – esta lacuna acontece quando há divergência entre o desempenho real de um serviço e os padrões previamente estabelecidos. Pode surgir quando as normas estipuladas não correspondem à cultura da organização, quando há má gestão de equipas, tecnologia deficiente, desrespeito pelas normas por parte dos colaboradores.

Gap 4 – Lacuna da comunicação – consiste na diferença entre o serviço que a empresa promete através da comunicação externa, e o serviço que ela efetivamente fornece. Como causas desta lacuna temos a falta de coordenação de campanhas de *Marketing*, falta de cumprimento com o prometido nas campanhas.

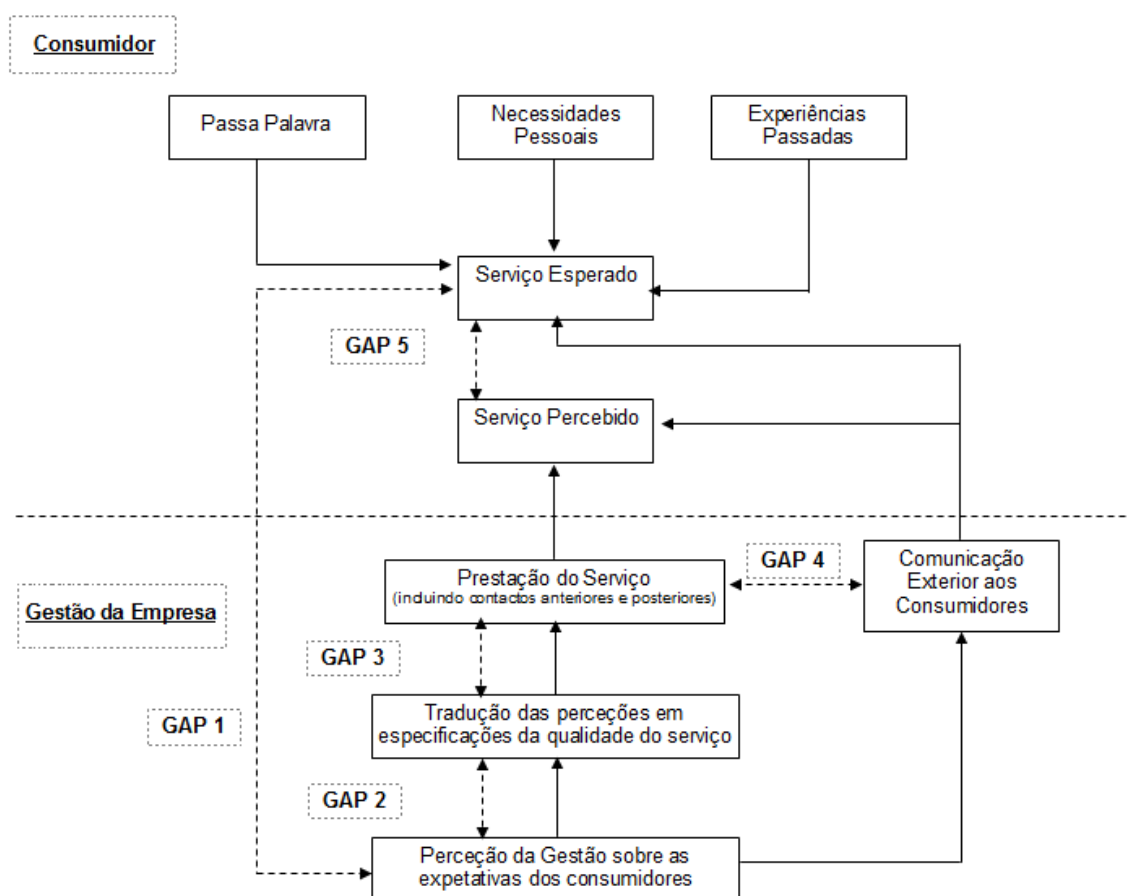
Gap 5 – Lacuna do serviço – representa o resultado geral do processo de avaliação do cliente que sustenta a ideia de que um serviço de boa qualidade é aquele que corresponde ou supera as expetativas deste. É a divergência do serviço esperado e o serviço fornecido. Este último *Gap* pode resultar de um ou mais *Gaps*.

Segundo Faria (2017, p. 9), “através do modelo *SERVQUAL* podemos perceber se o tipo de serviço está a ser bem recebido pelos consumidores bem como melhorar os aspetos que não estão a ser bem aceites”.

Quando uma organização consegue atingir uma qualidade aceitável está a ir ao encontro da satisfação do cliente e desta forma atingir por parte deste a fidelização aos seus produtos e serviços. Uma boa gestão representa uma vantagem competitiva na qualidade do serviço prestado pela organização.

Os cinco *Gap's* devem ser suprimidos e vistos como uma oportunidade para uma melhoria nos serviços prestados por uma organização.

Figura 7 – Modelo “GAP” de Qualidade dos Serviços – 1985.



Fonte: Parasuraman *et al.* (1985)

Para Las Casas *cit. in* Menezes (2016, p. 6), “a qualidade em serviços está ligada à satisfação. Um cliente satisfeito com o prestador avaliará um serviço como de qualidade. Para gerar satisfação e tornar uma prestação de serviços de qualidade, o administrador deverá tomar certas precauções”. Quando uma empresa consegue alcançar um nível de qualidade aceitável, dá um passo no

sentido da satisfação do consumidor, e ainda um passo mais importante para alcançar a fidelização aos seus serviços.

3.2 Instrumento e Recolha de Dados

Para a recolha de dados foi elaborado um questionário (Apêndice A) através de uma adaptação do modelo (de satisfação) SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985) para medir a perceção da qualidade de atendimento dos Serviços da Divisão Académica, sendo este questionário constituído por oito questões fechadas e uma questão aberta. O questionário está estruturado em três partes. A primeira parte pretende caracterizar a amostra, a frequência de utilização dos serviços pelos estudantes, perceber qual o meio mais utilizado e o tempo de resposta por parte dos serviços. A segunda parte tem como objetivo perceber o nível de satisfação com os serviços nas cinco dimensões propostas pelos mesmos autores: tangibilidade, segurança, capacidade de resposta, fiabilidade e empatia. Foi pedido aos inquiridos que classificassem as questões/afirmações de acordo com uma escala de *Likert* de 5 pontos em que:

- Perceções – 1 representa “Nada Adequado” e 5 representa “Muito Adequado”
- Expetativas – 1 representa “Nada Importante” e 5 representa “Muito Importante”

Por último, na terceira parte, através de uma pergunta, aberta pretende-se obter sugestões de melhoria por parte dos estudantes.

Utilizou-se o método de amostragem probabilística, o qual garante (com uma determinada margem de erro) que na amostra obtida estão representados (de forma proporcional à sua representação na população) todos os grupos relevantes que constituem a população alvo (todos os estudantes das Escolas do *campus* de Setúbal do IPS): Deste modo garantimos que os resultados obtidos podem ser generalizados para a população alvo.

O inquérito por questionário foi distribuído em papel de forma aleatória, no decorrer do mês de maio de 2019, em vários locais do *campus*, nomeadamente nas salas de aula, na biblioteca, no refeitório, no bar e nos espaços exteriores, com o objetivo de garantir que todos os níveis de ensino (CTeSP, Licenciaturas e Mestrados) estivessem proporcionalmente representados na amostra, assim como todas as Escolas do *campus* de Setúbal do IPS. Conseguiu-se assim uma amostra de 487.

CAPÍTULO 4 – Apresentação e Análise dos Resultados

Este capítulo é totalmente centrado no tratamento e análise dos dados obtidos através do questionário, que nos permitirão obter conclusões primárias que serão a base para a apresentação das conclusões deste trabalho.

4.1 Caracterização da Amostra

Como já foi referido anteriormente o questionário foi distribuído em papel aos estudantes das quatro das cinco Escolas do IPS. De forma a assegurar a representatividade e o não enviesamento da amostra, tinha-se como objetivo conseguir uma amostra de 10% do total dos estudantes do IPS. Dos 5301 alunos inscritos no *campus* de Setúbal, no ano letivo 2018/2019, foi possível obter uma resposta de 487 estudantes o que significa 9,7% da população alvo tendo sido considerada uma amostra bastante satisfatória, dado que se chegou praticamente à meta estabelecida. Verificou-se que 60,9% da população inquirida corresponde a indivíduos do sexo feminino e 39,1% do sexo masculino (Tabela 1).

Tabela 1 - Sexo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Masculino	190	39,0	39,1	39,1
	Feminino	296	60,8	60,9	100,0
	Total	486	99,8	100,0	
Omisso	Sistema	1	,2		
Total		487	100,0		

Fonte: Inquérito por questionário

Quanto à idade, a maioria, 88,9% concentra-se na faixa etária entre os 18 e os 30 anos, 7,4% entre os 31 e 40 anos, 3,1% entre os 41 e os 50 anos e 0,6% com idade superior a 50 anos (Tabela 2).

No que se refere ao nível de estudo, 93,3% estão a frequentar cursos de licenciatura (Tabela 3), sendo a sua maioria proveniente da Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE), 40%, e da Escola Superior de Educação (ESE), 31,1% (Tabela 4).

Tabela 2 - Idade

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Entre 18 e 30 anos	431	88,5	88,9	88,9
	Entre 31 e 40 anos	36	7,4	7,4	96,3
	Entre 41 e 50 anos	15	3,1	3,1	99,4
	Mais de 50 anos	3	,6	,6	100,0
	Total	485	99,6	100,0	
Omisso	Sistema	2	,4		
Total		487	100,0		

Fonte: Inquérito por questionário

Tabela 3 - Nível de Estudo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	CTeSP	10	2,1	2,1	2,1
	Licenciatura	447	91,8	93,3	95,4
	Mestrado	22	4,5	4,6	100,0
	Total	479	98,4	100,0	
Omisso	Sistema	8	1,6		
Total		487	100,0		

Fonte: Inquérito por questionário

Tabela 4 - Escola

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	ESTSetúbal	60	12,3	12,4	12,4
	ESE	150	30,8	31,1	43,6
	ESCE	193	39,6	40,0	83,6
	ESS	79	16,2	16,4	100,0
	Total	482	99,0	100,0	
Omisso	Sistema	5	1,0		
Total		487	100,0		

Fonte: Inquérito por questionário

Da totalidade da amostra 27% tem estatuto trabalhador estudante, ao contrário dos 73% que afirmaram não possuir tal estatuto (o que não significa que estes últimos não estudem e trabalhem em simultâneo). Nota-se que 14,2% optou por não responder a esta questão (Tabela 5). No que se refere ao regime de frequência, 85,2% dos inquiridos estudam em regime diurno, 14,8% estudam em regime noturno ou pós-laboral e 5,7% optou por não responder (Tabela 6).

Tabela 5 – Estatuto Trabalhador Estudante

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Não	305	62,6	73,0	73,0
	Sim	113	23,2	27,0	100,0
	Total	418	85,8	100,0	
Omisso	Sistema	69	14,2		
Total		487	100,0		

Fonte: Inquérito por questionário

Tabela 6 - Regime

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Diurno	391	80,3	85,2	85,2
	Noturno/pós-Laboral	68	14,0	14,8	100,0
	Total	459	94,3	100,0	
Omisso	Sistema	28	5,7		
Total		487	100,0		

Fonte: Inquérito por questionário

4.2 Análise dos Resultados

A análise dos resultados neste ponto está dividida em duas partes. A primeira parte, com a utilização do *software* SPSS através da análise descritiva, teve como objetivo perceber com que frequência é que os estudantes utilizam os serviços da DA, que assuntos é que os levaram a contactar os serviços, qual dos meios disponíveis é o mais utilizado, qual o mais eficaz e rápido na

resposta e ainda, qual o nível de satisfação com a resposta obtida. A segunda parte está centrada no tratamento dos dados obtidos nas questões:

- **Questão 7** – Por favor, dê a sua opinião relativamente às características e ao modo de funcionamento dos Serviços da Divisão Académica (D.A.) - esta questão está dividida em duas colunas: a primeira coluna tem como objetivo avaliar a perceção do aluno relativamente ao desempenho dos serviços e a segunda coluna pretende avaliar a importância que o aluno atribui a cada um dos elementos de desempenho do serviço.
- **Questão 8** – Como classifica a qualidade global dos serviços da Divisão Académica?
- **Questão 9** - Indique, por favor, sugestões que considere úteis para a melhoria da qualidade dos serviços da Divisão Académica.

Estas questões permitem tirar conclusões sobre o grau de satisfação dos estudantes para com estes serviços e quais as sugestões de melhoria mais indicadas pelos estudantes do IPS.

Na questão 7 a técnica estatística utilizada para tratamento e análise dos dados consistiu em encontrar a diferença entre a média dos resultados obtidos das perceções e a média dos resultados obtidos com a importância dada às expectativas, ou seja, o cálculo do *Gap 5* ou *Lacuna 5* que, como já referido no ponto 3.1, expressa a diferença verificada entre as perceções e as expectativas. Segundo Faria (2017, p.9) “*é o Gap mais abrangente, pois acontece sempre que um cliente se sente insatisfeito face ao serviço esperado*”. Esta lacuna representa o resultado geral do processo de avaliação pelo consumidor em que um serviço de boa qualidade é aquele que corresponde ou que supera as expectativas dos consumidores.

Assim, analisando os resultados obtidos na questão um, em que se pretende perceber com que frequência é que os estudantes utilizam os serviços da DA, verificou-se que a maioria utiliza ocasionalmente (47,6%) ou quase nunca (42,1%) estes serviços, 4,5% dos indivíduos utiliza com frequência, 5,6% nunca utiliza e apenas 0,2% utiliza com muita frequência (gráfico 1).

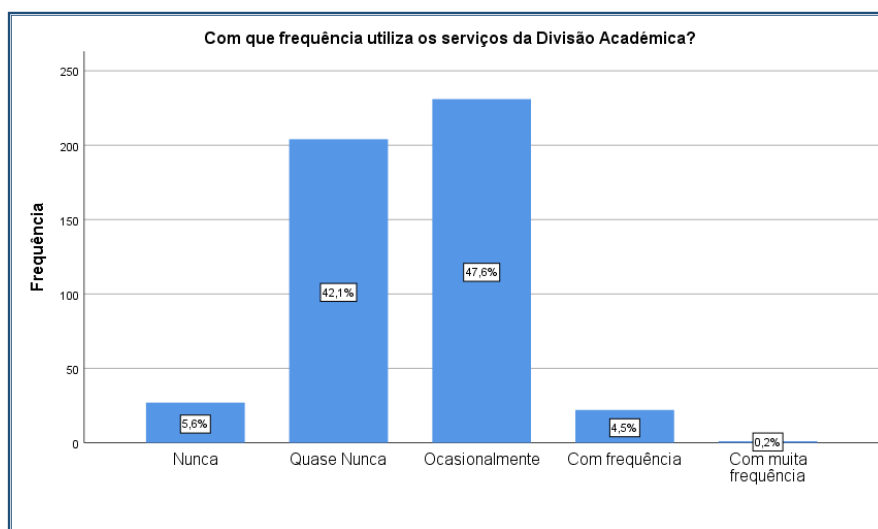


Gráfico 1: Frequência de utilização dos serviços da DA
Fonte: Inquérito por questionário

No que diz respeito aos assuntos que mais levam os estudantes a contactar a DA, a questão colocada permitia que o inquirido pudesse escolher mais do que uma resposta. Desta forma, obteve-se o total 955 respostas do universo de 487 inquiridos. Constatou-se que os assuntos relacionados com as propinas são os que levam mais os estudantes a contactar a DA uma vez que das 955 respostas apuradas 255 correspondem ao assunto “propinas”, isto é, 26,7% do total das respostas. Note-se que mais de metade dos inquiridos assinalou o assunto “propinas” como assunto a tratar com a DA. Por outro lado, observa-se também que os assuntos relacionados com as “candidaturas” dos estudantes são o segundo motivo mais assinalado para o contacto com a DA pelos inquiridos, assinalado 236 vezes no total das 955 respostas, o que corresponde a 24,7% destas. O assunto “pagamentos” também aparenta ser de alguma importância, tendo sido assinalado 150 vezes no total das 955 respostas (15,7%). As “certidões/diplomas”, foram assinaladas 111 vezes enquanto as “reformulações de inscrições” foram assinaladas 57 vezes (11,6% e 6%, respetivamente, do total das respostas). Verifica-se ainda, que “outros” assuntos foram assinalados 71 vezes, ou seja 7,4%. Por fim, os assuntos que menos vezes são assinalados são os relacionados com “avaliações/pautas” e “creditações”, 4,2% e 3,7% do total das 955 respostas, respetivamente (Tabela 7).

Tabela 7 – Assuntos a Tratar na DA

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
Assunto a tratar na Divisão Académica ^a	Candidatura	236	24,7%	50,9%
	Reformulações de Inscrições	57	6,0%	12,3%
	Propinas	255	26,7%	55,0%
	Certidões/Diplomas	111	11,6%	23,9%
	Pagamentos	150	15,7%	32,3%
	Creditações	35	3,7%	7,5%
	Avaliações/Pautas	40	4,2%	8,6%
	Outros	71	7,4%	15,3%
Total		955	100,0%	205,8%

Fonte: Inquérito por questionário

Relativamente ao meio de contacto utilizado, os inquiridos poderiam indicar uma ou mais das seguintes opções: meio presencial, contacto via email, via telefone ou através do *SharePoint*. Desta forma, no total dos 487 inquéritos recolhidos obtiveram-se 651 respostas à questão referida. Conclui-se que o meio de contacto mais utilizado pelos inquiridos é o “presencial”, que foi assinalado 342 vezes no total das 651 respostas (52,5%), tendo este meio sido assinalado por 70,2% dos inquiridos. O segundo meio de contacto mais vezes assinalado foi através de “email” com 201 respostas do total de 651 (30,9%). O contacto por “telefone”, obteve um total de 106 respostas, o que corresponde a 16,3% do total de 651 respostas. Quanto ao contacto através do “*SharePoint*” obteve apenas 2 respostas o que significa que este meio é ainda desconhecido pela população estudantil.

No que diz respeito à eficácia do meio que os estudantes utilizam para contacto com a DA, 76,9% dos estudantes considera o meio presencial o mais eficaz, seguido do contacto através de email (14,4%) e por último o contacto através do telefone (8,5%). Note-se que 3,1% optou por não responder a esta questão (Tabela 9).

Tabela 8 - Meio de contacto mais utilizado

		N	Percentagem
Meio de contacto com a Divisão Académica	Presencial	342	52,5%
	Email	201	30,9%
	Telefone	106	16,3%
	SharePoint	2	0,3%
Total		651	100,0%

Fonte: Inquérito por questionário

Tabela 9 - Meio de contacto mais eficaz

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Presencial	363	74,5	76,9	76,9
	E-mail	68	14,0	14,4	91,3
	Telefone	40	8,2	8,5	99,8
	SharePoint	1	,2	,2	100,0
	Total	472	96,9	100,0	
Omisso	Sistema	15	3,1		
Total		487	100,0		

Fonte: Inquérito por questionário

Procurou-se também apurar o tempo médio de espera da resposta na resolução da situação colocada aos serviços, tendo-se verificado no que diz respeito ao contacto presencial, a sua maioria dos indivíduos diz que tiveram de esperar entre 5 e 15 minutos (41,1%) e a minoria diz ter esperado mais de uma hora (5,7%) (gráfico 2).

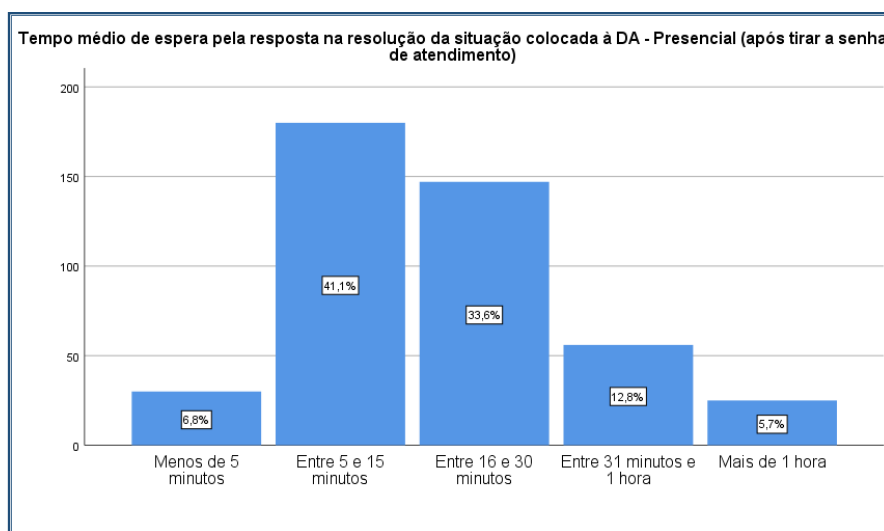


Gráfico 2: Tempo de espera da resposta no atendimento presencial

Fonte: Inquérito por questionário

Quanto ao tempo de espera através do contacto por email, a maioria dos inquiridos (53,1%) diz que a resposta demorou entre 1 a 3 dias. Por outro lado, 20,1% dos respondentes diz que obteve resposta em menos de 24 horas e por fim 8% afirma não ter obtido resposta por parte da DA (gráfico 3).

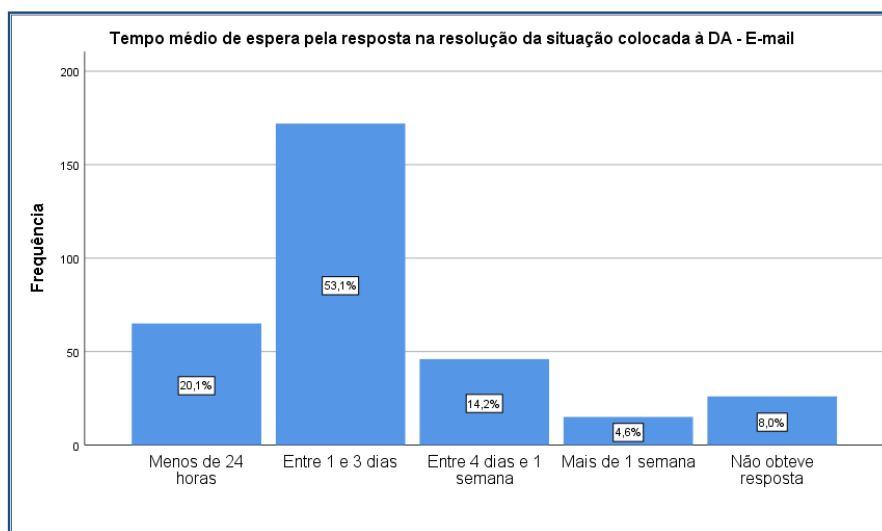


Gráfico 3: Tempo de espera da resposta no atendimento por email
Fonte: Inquérito por questionário

Relativamente ao contacto com os serviços através do telefone, verificou-se que 15,5% dos estudantes indica ter esperado menos de 5 minutos, 19,9% indica que teve de aguardar entre 6 a 10 minutos e a mesma percentagem de estudantes diz ter tido que aguardar entre 11 e 15 minutos. Por último, 44,2% afirmou que nunca chegou a ser atendido (gráfico 4).

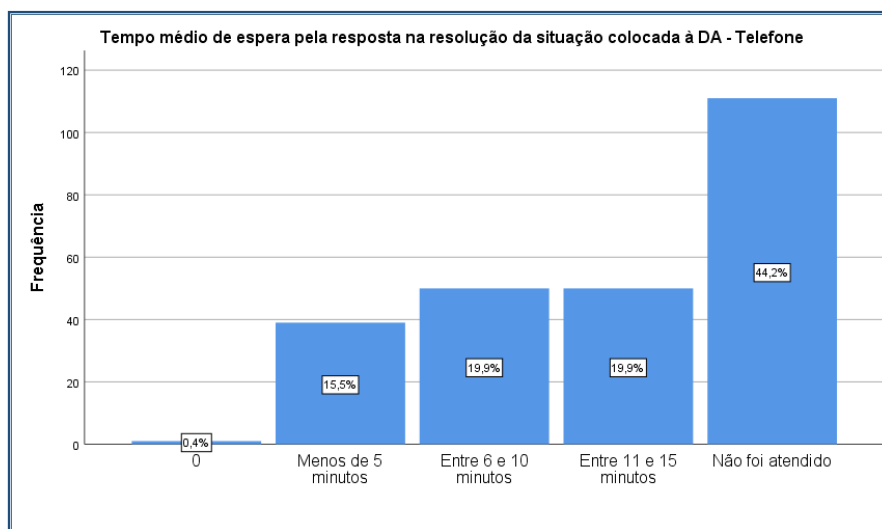


Gráfico 4: Tempo de espera da resposta no atendimento por telefone
Fonte: Inquérito por questionário

Quanto ao nível de satisfação da utilização de cada um dos meios atrás referidos de uma forma geral verificou-se que os estudantes ficaram satisfeitos com a resposta obtida no atendimento presencial e através do email. No que se refere à satisfação com a resposta obtida através do telefone as opiniões variam: 21,5% diz ser muito má, 18,3% má, 31,1% diz ser razoável, 25,3% afirma ser boa e por fim 4,1% dos inquiridos diz que o nível de satisfação é muito má. (gráficos 5, 6 e 7)

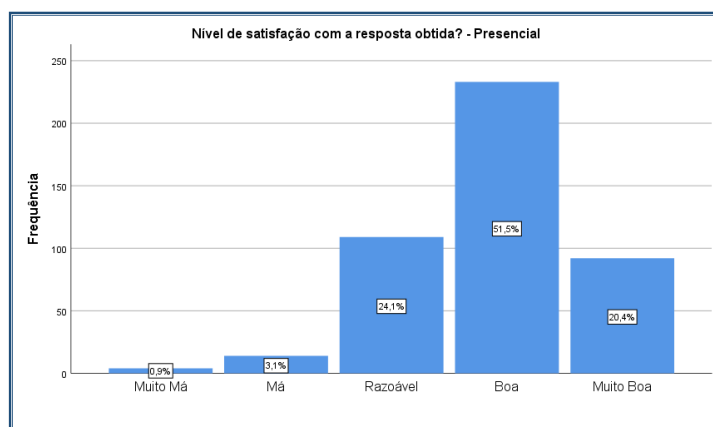


Gráfico 5: Nível Satisfação Resposta obtida - Presencial
Fonte: Inquérito por questionário

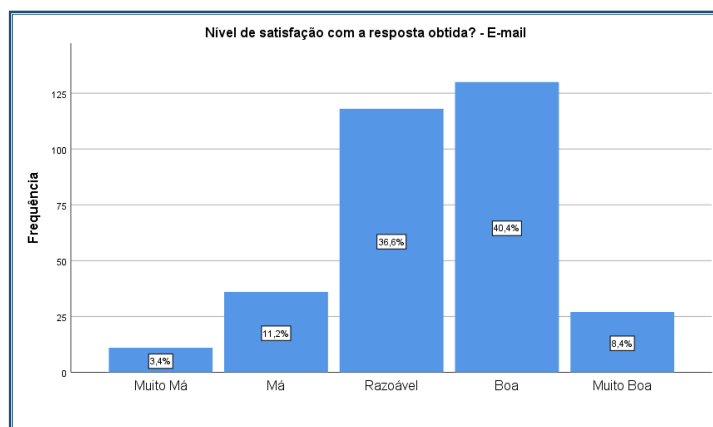


Gráfico 6: Nível Satisfação Resposta obtida - Email
Fonte: Inquérito por questionário

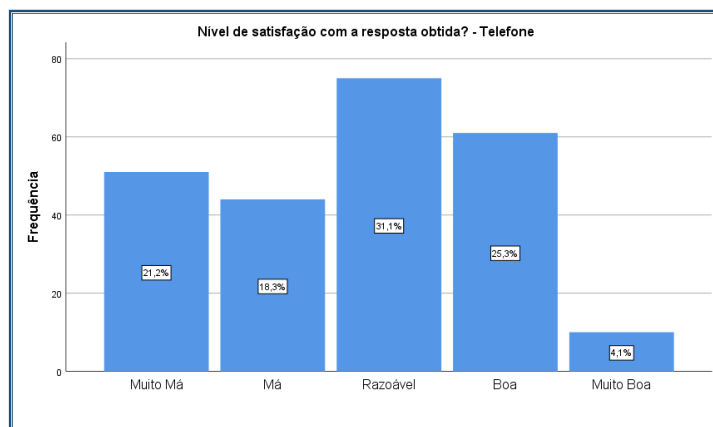


Gráfico 7: Nível satisfação resposta obtida - Telefone
Fonte: Inquérito por questionário

Relativamente à segunda parte desta análise, e tal como referido no ponto 3.1 deste estudo, para se calcular e avaliar a qualidade de um serviço seguindo as condições do modelo SERVQUAL, é necessário calcular a diferença existente entre a média das perceções e a média das expetativas de cada uma das questões, ou seja:

$$\text{Perceções} - \text{Expetativas} = \text{Gap}$$

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) consideram que as diferenças obtidas, ou seja, os *Gap's* ou *Lacunas*, vão ser determinantes para se compreender se o serviço tem, ou não qualidade. Assim temos que:

Expetativas > Perceções → Serviço de Baixa Qualidade

Expetativas = Perceções → Serviço de Qualidade Satisfatória

Expetativas < Perceções → Serviço de Elevada Qualidade

No modelo proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) é sugerido que se façam 22 questões sobre os serviços que estão a ser avaliados. Neste estudo, por simplificação, só foram realizadas 16 questões. Uma das questões (Eficácia do sistema *SharePoint*) acabou por não ser considerada, por se ter constatado durante o processo de tratamento dos dados, através das respostas à questão 3, que apenas dois respondentes afirmaram ter utilizado o *SharePoint* como meio de comunicação. Desta forma considerou-se que a

amostra recolhida não era suficiente para proceder a análises mais detalhadas relativamente a este meio de contacto.

Desta forma a questão 7, anteriormente referida, analisa a diferença entre as perceções e as expetativas através de um conjunto de 15 afirmações que por sua vez se encontram divididas pelas cinco dimensões do modelo SERVQUAL.

Após a análise dos resultados obtidos na questão 7 em que se pretende entender o nível de satisfação dos estudantes através da diferença entre a média das perceções e a expetativas ou seja a qualidade percebida, verificou-se que as diferenças encontradas são todas negativas. Conforme foi possível constatar através da revisão da literatura no capítulo 1.3.1., quando a qualidade experimentada atinge ou supera as expetativas, atinge-se valores positivos, a qualidade percebida é positiva; quando a qualidade experimentada não atinge ou supera as expetativas, atinge-se valores negativos, o que significa que a qualidade percebida é negativa (Grönroos, C. 2009).

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) para obter o valor do *Gap* é necessário calcular a diferença entre as expetativas e as perceções do serviço, ou seja, a diferença obtida entre o serviço percebido e o serviço desejado. Estes autores referem que quanto maior for o índice positivo, maior é o nível de qualidade que por sua vez aumenta o nível de satisfação do cliente. O contrário acontece se os valores obtidos forem negativos, quanto maior o índice negativo menor é o nível de qualidade do serviço e menor é o grau de satisfação do cliente aumentado assim o *Gap*.

Através da Tabela 10 constata-se que a diferença entre as perceções e as expetativas é sempre negativa o que significa que os indivíduos, de uma forma geral, esperavam obter um nível de satisfação superior em todas as dimensões. No entanto, verifica-se que existe uma certa evidência na diferença encontrada nas afirmações relativas à dimensão da tangibilidade. De facto, é nas afirmações relativas aos horários de funcionamento e acessibilidade do atendimento telefónico que se observam as diferenças maiores entre as perceções e as expetativas dos indivíduos (-1,41 em ambas).

Analisando detalhadamente as cinco dimensões estudadas destaca-se a dimensão *Tangibilidade* onde encontramos o maior *Gap* negativo (-0,95), que significa que em termos de satisfação relativamente aos aspetos tangíveis os estudantes sentem algum grau de insatisfação. Quanto à dimensão *Capacidade de Resposta*, esta, apresenta o segundo maior valor negativo (-0,89), o que representa algum descontentamento quanto às respostas obtidas aos assuntos colocados nos serviços.

Por fim, constata-se que o menor *Gap*, ocorre na dimensão da *Fiabilidade* (-0,65) o que significa que os alunos confiam nos serviços prestado (Tabela 10).

Tabela 10: Análise do nível de satisfação através do modelo SERVQUAL

Dimensões	Afirmações	Média das Perceções	Média das Expetativas	Diferença
Tangibilidade	Qualidade das instalações dos serviços da DA	3,74	4,05	-0,31
	Horário de funcionamento	2,95	4,36	-1,41
	Sistema de senhas	3,51	4,17	-0,66
	Acessibilidade do atendimento telefónico	2,71	4,12	-1,41
Média Tangibilidade		3,23	4,18	-0,95
Segurança	Tempo da duração do atendimento	3,31	4,07	-0,76
	Eficácia na resolução das questões por parte da DA	3,50	4,36	-0,86
	Empenho na resolução dos assuntos	3,48	4,35	-0,87
Média Segurança		3,43	4,26	-0,83
Capacidade de Resposta	Rapidez e eficiência do atendimento por e-mail	3,18	4,21	-1,03
	Competências técnicas do(a)s funcionário(a)s	3,64	4,38	-0,74
	Interesse em encontrar uma resolução rápida para as questões apresentadas	3,45	4,36	-0,91
Média Capacidade de Resposta		3,42	4,32	-0,89
Fiabilidade	Coerência da informação prestada	3,59	4,39	-0,8
	Segurança nas informações prestadas pela DA	3,81	4,40	-0,59
	Comportamento do(a)s funcionário(a)s da DA	3,75	4,32	-0,57
Média Fiabilidade		3,72	4,32	-0,65
Empatia	Interesse e empenho demonstrados pelo(a)s funcionário(a)s da DA	3,61	4,31	-0,7
	Simpatia, educação e disponibilidade dos(as) funcionários(as)	3,76	4,39	-0,63
Média Empatia		3,69	4,35	-0,67

Fonte: Inquérito por questionário

Perante as diferenças obtidas entre as perceções e as expetativas decidiu-se realizar um teste de hipóteses para perceber se as diferenças obtidas seriam estatisticamente significativas. Optou-se por realizar o teste t para as duas amostras emparelhadas, e a conclusão é idêntica para todos os pares, existem evidências estatísticas para considerarmos as diferenças estatisticamente

significativas (Tabela 11). O que vem complementar as conclusões que se podem retirar dos *Gaps* obtidos.

Tabela 11 - Teste de amostras emparelhadas

		Diferenças emparelhadas							Sig. (2 extremidades)
		Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média	95% Intervalo de Confiança da Diferença		t	df	
Par 1	Tangibilidade1 - Tangibilidade2	-.93978	.82352	.03819	-1.01483	-.86474	-24.608	464	.000*
Par 2	Seguranca1 - Seguranca2	-.81841	.88732	.04146	-.89989	-.73693	-19.739	457	.000*
Par 3	Capacidade_de_resposta1 - Capacidade_de_resposta2	-.87773	.89170	.04167	-.95961	-.79585	-21.066	457	.000*
Par 4	Fiabilidade1 - Fiabilidade2	-.64884	.82949	.03876	-.72500	-.57267	-16.740	457	.000*
Par 5	Empatia1 - Empatia2	-.66996	.95685	.04481	-.75801	-.58190	-14.952	455	.000*

*Diferenças significativas para um nível de significância de 0,01

Quando questionados sobre a qualidade global dos serviços da Divisão Académica, 48,5% dos inquiridos classificam de uma forma positiva e 39,4% classificam como razoável. Esta avaliação vai de encontro às conclusões resultantes da análise dos *Gaps* com base no modelo SERVQUAL onde se constata que as diferenças entre as perceções e as expetativas apresentam, de uma forma geral valores negativos relativamente baixos. (Gráfico 8).

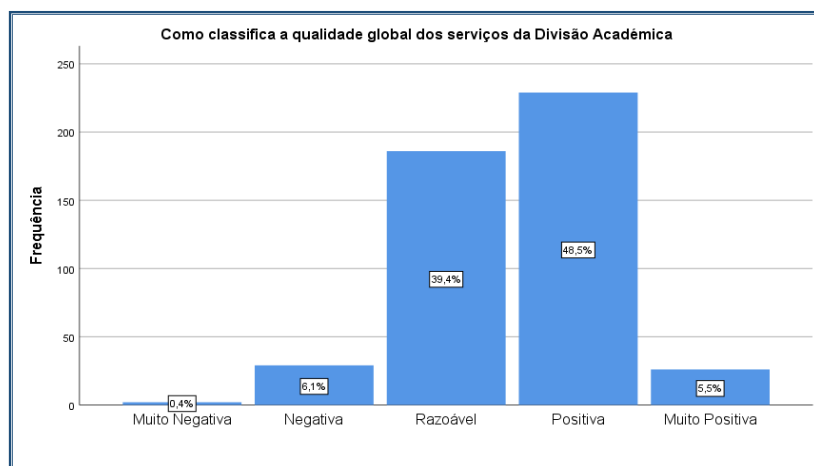


Gráfico 8 Classificação do nível da qualidade global dos serviços da DA
Fonte: Inquérito por questionário

Na análise das sugestões de melhoria propostas pelos inquiridos na questão 9 do questionário distribuído, verificamos que a maioria sugere um alargamento no horário de atendimento dos serviços da DA e a melhoria no atendimento telefónico. Propõem que o horário de atendimento dos serviços seja alargado no período da hora de almoço e ao final do dia, para permitir acesso aos estudantes que frequentam os cursos em regime pós-laboral e noturno. Estas sugestões coadunam-se com os resultados obtidos e analisados no ponto anterior. Sugerem ainda que sejam contratados mais funcionários para os serviços de forma a que seja possível o alargamento dos horários, e uma maior rapidez de resposta (Apêndice B).

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Na análise realizada constata-se que os *Gaps* apurados entre as percepções e expectativas dos inquiridos apresentam valores negativos relativamente baixos, no entanto o teste *t* revelou que as diferenças são estatisticamente significativas. O que nos leva a concluir que embora possamos considerar, de uma maneira geral, que os serviços prestados são satisfatórios, existem melhorias que são necessárias realizar. Na dimensão de Fiabilidade encontrou-se o menor *Gap* o que significa que os alunos encontram as suas percepções e expectativas mais próximas no que diz respeito à confiança na resolução dos seus problemas.

No entanto, poderão ser tomadas medidas de melhoria em âmbitos relacionados com as dimensões de Tangibilidade, de Segurança e de Capacidade de Resposta, onde se constataram os *Gaps* com os maiores valores negativos.

Por outro lado, e em resultado da análise dos dados, sugere-se que o IPS dinamize e dê a conhecer os novos meios de contacto, inclusive, o sistema de *SharePoint*, visto ser um meio de contacto com os serviços da DA com muito potencial mas, que ainda não está a ser utilizado pela maioria dos estudantes.

Como conclusão final constata-se que o nível de satisfação dos estudantes relativamente aos serviços prestados pela Divisão Académica é satisfatório, existindo espaço para melhorias como é esperado num ambiente tão dinâmico como é o Sistema Educativo, que deve estar em constante adaptação tendo em conta as novas necessidades e expectativas dos estudantes que surgem permanentemente.

A escala SERVQUAL conforme descrito no ponto 3.1 é composta por 22 itens avaliados em duas perspetivas, a percepção e a expectativa. Deve ser aplicado em dois momentos diferentes. O primeiro antes de o cliente receber o serviço de forma a ser possível avaliar as expectativas do serviço esperado e o segundo depois da prestação desse mesmo serviço, de modo a que seja possível avaliar a percepção que o consumidor tem sobre o serviço recebido. Tendo em

conta que os inquiridos neste estudo já haviam recebido o serviço, não foi possível aplicar o modelo definido por Parasuraman *et al.* (1985) tendo sido feitas algumas adaptações. Considera-se que o ideal teria sido seguir as linhas originais da escala SERVQUAL e como tal recomenda-se que em estudos futuros se tenha em conta este ponto. Por outro lado, poderá ser benéfico a recolha de uma amostra maior, com detalhe demográfico mais pormenorizado, e a criação de mais itens ao longo das cinco dimensões da escala do modelo SERVQUAL.

Ao longo da revisão de literatura, verificou-se existirem outras metodologias de estudo como o modelo SERVPERF *“desenvolvido por Cronin e Taylor (1992) em que estes defendem que a qualidade é um conceito que se deve basear apenas na perceção do desempenho do serviço. Os autores defendem que a qualidade deve ser considerada uma atitude e não como uma discrepância existente entre as expetativas e o desempenho de um serviço. A sua aplicabilidade é feita apenas num único momento que foi identificado como sendo após o cliente usufruir do serviço”* (Faria 2012, p.12, 13).

Sugere-se ainda que este estudo venha a ser repetido com alguma periodicidade, por exemplo de dois em dois anos, de forma a permitir uma melhoria contínua nos serviços da DA e eventualmente alargar o estudo no que diz respeito ao nível de satisfação para com os serviços prestados pela DA aos professores do Instituto Politécnico de Setúbal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, G. (2005) Marketing de Serviços da Educação – Modelos de Perceção da Qualidade, Edições IPAM
- AMARAL, D. F. (2015) Cuso de Direito Administrativo – Volume I, Edições Almedina, S.A.
- ANDRADE, M. P. G. (2015) Prática de Direito Administrativo, 4ª Edição, Editora Quid Juris
- BEZERRA, H. (2008) As Transformações da Noção de Serviço Público na União Europeia: O Serviço de Interesse Geral do Tratado de Lisboa. Consultado em 13/03/2019, disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/274746882>
- CAETANO, M (1983) Manual do Direito Administrativo Vol. II Edições Almedina, S.A
- CAUPERS, J. (2009) Introdução ao Direito Administrativo, 10º Edição, Âncora Editora
- CCISP – Concelho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos. Consultado em 19/04/2019, disponível em <https://ccisp.pt/>
- CHEPS, C. F. (2013). Policy Changes for the Portuguese Polytechnic Sector - A report for the Portuguese Polytechnics Coordinating Council
- COUTINHO, F. C. C. (2007) Avaliação da Qualidade dos Serviços de uma Instituição do Ensino Superior, Universidade Federal da Baía, Salvador
- CRONIN, J., TAYLOR, S. (1992) Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, Journal of Marketing, Vol. 56, Nº 3
- CUNHA, P (2016) Determinantes e Implicações da Qualidade de Serviços em Instalações Desportivas Municipais. Tese de Mestrado. Universidade de Coimbra
- DAVID, F., ABREU, R. (2009) Implantação do Processo de Bolonha em Portugal. Revista Universo Contábil. Consultado em 18/04/2019, disponível em <https://www.redalyc.org/html/1170/117012564009/>
- Delloite Insights (2018). Consultado em 16/02/2019, disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-2018-deloitte-human-capital-trends.pdf>
- DOMINGUES, I. (2004) Qualidade nos Serviços Públicos – Constrangimentos e Possibilidades. Revista Episteme, Universidade Técnica, Lisboa
- FARIA, J. (2017) Qualidade no Atendimento ao Cliente: Impacto na Satisfação. Tese de Mestrado em Publicidade e Marketing. Escola Superior de Comunicação Social. IPL

- FORTIN, M (2009) Fundamentos e Etapas no Processo de Investigação, 3ª edição, Editora Lusodidacta
- GRÖNROOS, C (1994) Marketing y Gestion de Servicios: La gestion de los momentos de la verdade y la competencia en los servicios. Ediciones Días de Santos, S.A.
- GRÖNROOS, C. (2009) Marketing – Gerenciamento e Serviços, Editora Campus
- IGREJA, C. (2015) O Valor dos Relacionamentos na Qualidade Percebida do Ensino Superior Público Politécnico em Portugal: Um Estudo Exploratório. Instituto Politécnico de Viana do Castelo
- IPQ (2000). NP ISSO 9000:2000 in: IPQ (ed.) Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário. Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- JOSÉ, V. (2017) A Satisfação dos Clientes e a Qualidade do Serviço: Um Estudo em Duas Pastelarias Baseado no Modelo SERVQUAL. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais. ISEG
- JUCOSKI, K. B. (2006) Os Serviços Públicos. DireitoNet. Consultado em 14/03/2019, disponível em:
<https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/2699/Os-servicos-publicos>
- KOTLER, P. (1991). Marketing Management (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- KOTLER, P. (2000) Administração de Marketing. Prentice Hall
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (2008) Princípios de Marketing. Prentice Hall
- LENHART, F., BONFADINI, G. (2017) A Qualidade em Serviços: Analisando o Atendimento na Prestação de Serviços de Medicina Ocupacional, Revista Destaques Académicos
- LOVELOCK, C.; WRIGTH, L. (2012). Serviços, Marketing, Gestão, São Paulo: Editora Saraiva.
- MARANGONI, S. M., (2015) Marketing de Serviços, 1ª Edição, Estácio
- MARGATO, K., (2014) A Qualidade de Serviço: Um estudo Sobre a Satisfação do Cliente do Intermaché de Cantanhede. Tese de Mestrado. Universidade de Coimbra
- MENEZES, N., ABRANTES, I., NETO, O., NEPOMUCENO, D. (2016) Artigo. Aplicação do Modelo SERVQUAL Para Medir a Qualidade dos Serviços Prestados Por Uma Empresa de Locação de Máquinas. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão
- LOURATO, A., (2014) O Ensino Superior Politécnico em Portugal – Presente e Futuro, Revista Forges

O Processo de Bolonha: Um longo e complexo processo de maturação [Online]. Direcção-Geral do Ensino Superior (DGES). Consultado em 17/04/2019, disponível em:

<http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Processo+de+Bolonha/>

OCHOA, C. (2015) Amostragem não Probabilística: Amostra por Conveniência, NetQuest. Consultado em 03/06/2019 disponível em <https://www.netquest.com>

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L., A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, The Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4 (Autumn, 1985). Consultado pela última vez em: 16/09/2019, disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod_resource/content/1/Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf

PIRES, A. R. (2012) Sistemas de Gestão da Qualidade, 1ª Edição, Edições Sílabo, Lda

PLANCHA, A. G. M. (2012) Qualidade e Modernização dos Serviços Públicos na Perspetiva do Cliente Interno. Estudo do Projeto CAT (Centro de Atendimento Telefónico) nos Serviços de Finanças do Distrito de Évora. Tese Mestrado Universidade de Évora. Consultado em 06/03/2019, disponível em: <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/14033>

RODRIGUES, C. (2011) Governação de Organizações Públicas em Portugal: A Emergência de Modelos Diferenciados. Edições Pedagogo, Lda.

SAIAS, L (2007). Marketing de Serviços: Qualidade e Fidelização de Clientes, Universidade Católica Portuguesa

SILVESTRO, R., FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; VOSS, C (1992) Towards a Classification of Service Process. International Journal of Service Industry Management. Consultado em 06/03/2019, disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235270639_Towards_a_Classification_of_Service_Process

SOUSA, B. (2016) A Avaliação de Serviços com Base no SERVQUAL– Uma Aplicação Prática. Tese de Mestrado. Universidade dos Açores

TAVARES, J. (2007) Administração Pública e Direito Administrativo, Edições Almedina, S.A.

The services powerhouse: Increasingly vital to world economic growth. Issues by the Numbers, July 2018. Consultado em 26/02/2019, disponível em: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/economy/issues-by-the-numbers/trade-in-services-economy-growth.html>

TRINDADE, I. A., 2018 As Mudanças Organizacionais nos Serviços de Apoio de uma Instituição de Ensino Superior Politécnico: Estudo de Caso

TROSTER, R. L. (1999). Introdução à Economia, Makron Books, São Paulo

VEIRA, A. (2014) Concessão de Serviço Público – O Estado, A RTP e o Serviço Público de Televisão. Tese de Mestrado em Direito Administrativo. Universidade Católica Portuguesa

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. (1996) Services Marketing. McGraw-Hill International Editions

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J.; Gremler D. D. (2006) Services Marketing: Integrating Customer Across the Firm. New York: McGraw-Hill International Editions

Referências Legais e Normativas

Decreto lei nº 37/2003 de 22 de agosto, Estabelece as Bases do Financiamento do Ensino Superior, consultado em 29/09/2019, disponível em <https://dre.pt/application/conteudo/656107>

Decreto-Lei nº 74 de 24 de março de 2016(MCTES). Regime Jurídico dos Graus e dos Diplomas do Ensino Superior. Consultado em 17/04/2019, disponível em: <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/75326440/view?consolidacaoTag=Educa%C3%A7%C3%A3o+e+Ensino>

Decreto-Lei nº 43/2014 de 18 de março de 2014 (MCE). Consultado em 29/09/2019, disponível em <https://dre.pt/application/conteudo/571937>

Decreto-Lei nº 46/86 de 14 de outubro de 1986 Lei de Base do Sistema Educativo. Consultado em 23/04/2019, disponível em <https://dre.pt/application/conteudo/222418>

Decreto-Lei nº 54/90 de 5 de setembro de 1990 Estatutos e Autonomia dos Estabelecimentos do ensino Superior Politécnico, consultado em 23/04/2019, disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa-avancada/-/asearch/556606/details/maximized?types=SERIEI&search=Pesquisar&numero=54%2F90&tipo=Lei>

Decreto-Lei nº 65/2018 de 16 de agosto de 2018 (MCTES). Altera o Regime Jurídico dos Graus e Diplomas do Ensino Superior. Diário da República, 1ª série, Nº 157, 4147-4182, consultado em 23/4/2019, disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/116068879/details/maximized>

Despacho Normativo 13/2019, de 6 de novembro – Estatutos do Instituto Politécnico de Setúbal, consultado em 28/08/2019 disponível em . <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/122146831/details/normal?l=1>

Lei nº 10/2013, de 28/01. Consultado em 13/03/2019, disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/257004/details/maximized>

Lei nº 23/96, de 26/07. Consultado em 13/03/2019, disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/408366/details/>

Resolução do Conselho de Ministros nº 18/93. Consultado em 13/03/2019, disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/634129>

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário

QUESTIONÁRIO

O presente questionário surge no âmbito da elaboração do projeto final de mestrado em Ciências Empresariais, ramo PME, da ESCE/IPS e tem como objetivo avaliar o grau de satisfação dos estudantes relativamente aos serviços prestados pela Divisão Académica (DA) do IPS.

Os dados fornecidos são confidenciais e anónimos, serão utilizados unicamente e exclusivamente pela autora.

Solicito, desta forma, que seja o mais sincero possível no seu preenchimento.

Agradeço, desde já, a sua participação e disponibilidade na resposta a este questionário, da maior importância para a elaboração deste estudo.

DADOS PESSOAIS

Sexo M ☐ F ☐ **Trabalhador Estudante** Sim ☐ Não ☐
Idade < 18 - 30 ☐ 31 - 40 ☐ 41 - 50 ☐ > 51 ☐
Escola ESTS ☐ ESE ☐ ESCE ☐ ESS ☐
Nível CTeSP ☐ Licenciatura ☐ Pós Graduação ☐ Mestrado ☐
Regime Diurno ☐ Noturno/Pós Laboral ☐

1. Com que frequência utiliza os serviços da Divisão Académica?

Nunca	Quase Nunca	Ocasionalmente	Com frequência	Com muita frequência
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Quais os assuntos que o levaram a contactar a Divisão Académica? (Selecione todos os que se aplicam)

Candidatura ☐ Reformulações de Inscrições ☐ Propinas ☐ Certidões/Diplomas ☐
 Pagamentos/Outros Emolumentos ☐ Creditações ☐ Avaliações/Pautas ☐ Outro ☐

3. Qual o(s) meio(s) de contacto que utiliza com mais frequência?

Presencial ☐ E-mail ☐ Telefone ☐ SharePoint ☐

4. Qual o meio de contacto que considera mais eficaz?

Presencial ☐ E-mail ☐ Telefone ☐ SharePoint ☐

5. Tempo médio de espera pela resposta na resolução da situação colocada à DA:

Presencial (após tirar a senha de atendimento): < 5m ☐ 5m a 15m ☐ 16m a 30m ☐ 31m a 1h ☐ >1h ☐

E-mail: < 24h ☐ 1 a 3 dias ☐ 4 dias a 1 semana ☐ > 1 semana ☐ Não obteve resposta ☐

SharePoint: < 24h ☐ 1 a 3 dias ☐ 4 dias a 1 semanas ☐ > 1 semana ☐ Não obteve resposta ☐

Telefone: < 5m ☐ 6m a 10m ☐ 11m a 15m ☐ Não foi atendido ☐

6. Nível de satisfação com a resposta obtida?

	Muito Má	Má	Razoável	Boa	Muito Boa
Presencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SharePoint	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vire a página, por favor →

7. Por favor, dê a sua opinião relativamente às características e ao modo de funcionamento dos Serviços da Divisão Académica (D.A.).

Esta questão está dividida em duas colunas:

- A primeira coluna tem como objetivo avaliar a percepção de desempenho dos serviços. Numa escala de 1 a 5 deverá assinalar com uma cruz (X) a opção que mais se adequa ao grau de concordância com cada uma das declarações, em que 1 = Nada Adequado e 5 = Muito Adequado.
- Através da segunda coluna pretende-se avaliar a importância que atribui a cada um dos elementos de desempenho do serviço. Assim, numa escala de 1 a 5, deve assinalar com uma cruz (X) a opção que mais se adequa ao grau de concordância para cada declaração em que 1 = Nada Importante e 5 = Muito Importante.

	Desempenho:					Importância:				
	(1) Nada Adequado	(5) Muito Adequado	(1) Nada Importante	(5) Muito Importante		(1) Nada Importante	(5) Muito Importante			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Qualidade das instalações dos serviços da D.A.										
Horário de funcionamento										
Sistema de senhas										
Acessibilidade do atendimento telefónico										
Tempo da duração do atendimento										
Eficácia do sistema SharePoint										
Eficácia na resolução das questões por parte da D.A.										
Empenho na resolução dos assuntos										
Rapidez e eficiência do atendimento por e-mail										
Competências técnicas do(a)s funcionário(a)s										
Interesse em encontrar uma resolução rápida para as questões apresentadas										
Coerência da informação prestada										
Segurança nas informações prestadas pela D.A.										
Comportamento do(a)s funcionário(a)s da D.A.										
Interesse e empenho demonstrados pelo(a)s funcionário(a)s da D.A.										
Simpatia, educação e disponibilidade dos(as) funcionários(as)										

	(1) Não Correspondeu (5) Correspondeu Muito					(1) Nada Importante (5) Muito Importante				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
O atendimento correspondeu às suas expetativas										

8. Como classifica a qualidade global dos serviços da Divisão Académica?

Muito Negativa	Negativa	Razoável	Positiva	Muito Positiva

9. Indique, por favor, sugestões que considere úteis para a melhoria da qualidade dos serviços da Divisão Académica:

Muito obrigada pela sua colaboração! 😊

APÊNDICE B – Sugestões de melhoria dos estudantes retiradas da questão 9

Nº do Questionário	Sugestão
1	Atendimento por telefone tem muito tempo de espera. Melhorar essa situação.
14	Melhorar a rapidez de resposta por email.
15	Funcionamento durante a hora de almoço, pois é melhor para os alunos com o horário da tarde (13:30 - 18:30).
16	Melhoria dos horários de atendimento uma vez em que nos encontramos em aulas e há muita gente à espera do atendimento.
18	Melhoria nos horários de atendimento.
19	Simpatia dos funcionários e devia ser mais central
21	De futuro, creio que a continuação do ótimo trabalho será um fator a considerar para a qualidade dos serviços da Divisão Académica assim como para o nosso atendimento.
22	Resposta aos emails mais rápido e eficiente horário de atendimento mais alargado.
26	Mais pessoas no atendimento para ser mais rápido.
28	Melhorar o horário de modo a que não fique fila enorme talvez abrir mais balcões.
32	Horário de atendimento mais alargado ou mais pessoas a atender.
34	Menos tempo de espera.
37	Horário mais alargado das 8h30 às 19h00.
38	Divisão por escola.
39	Informações mais coerentes.
52	Atender o telefone responder aos emails.
56	Atendimento telefónico com ajuda de alguns procedimentos <i>online</i> assim não seria necessário deslocar-me presencialmente. O serviço presencial deveria ser apenas para situações mesmo necessárias.
58	Horários mais acessíveis.
59	Ter um horário mais extenso e atendimento mais rápido.
60	Melhor qualidade no atendimento.
61	Aumento do número de funcionários nas horas de maior movimento. Uma aplicação com números de senhas para espera mais cómoda.
62	Não existir tanto tempo de espera nas candidaturas, e os horários mais alargados, bem como na hora do almoço.
66	Atenderem o telefone e dar informações corretas para não voltar a acontecer o que aconteceu com o Mestrado de primeiro e segundo ciclo em Matemática e Ciências, que fechou por dizerem que não abria aqui na escola.
69	Simpatia , educação e disponibilidade dos funcionários, tempo da duração do atendimento e horário de funcionamento.
70	Horários prolongados de segunda a sexta.
71	Horário noturno não é razoável.
73	Recursos humanos a serem avaliados com objetivos mensuráveis.
75	Horário mais alargado para atendimento a cursos em horário pós-laboral.

Nº do Questionário	Sugestão
77	Fechar a divisão académica.
79	Implementação do Call-Center.
81	Na altura das matrículas devia haver um reforço de funcionários, considerando o aumento do tempo de espera.
85	Atendimento telefónico mais eficaz. Possibilidade de inscrição nos exames para melhoria de nota através do portal do aluno, com referência multibanco.
91	Horário alargado de forma a atender os alunos do regime noturno.
92	Implementação de um sistema ticket que funcione, atendimento telefónico que funcione porque ninguém atende, e resposta por email em tempo útil.
96	Tempo de espera para ser atendido deve ser reduzido.
100	Poderia haver uma extensão do horário para os alunos do horário pós-laboral noturno. Poderia ser até às 20h.
101	Melhoria do sistema de email, maior eficácia e redução de tempo de resposta.
103	Horário que seja mais adequado aos cursos noturnos.
104	Horário mais adequado aos alunos, porque não temos tempo e transporte para apanhar.
105	Tem de abrir candidaturas que haja mais pessoas nos serviços académicos.
106	Maior rapidez no atendimento por senhas.
108	Alargar o horário de atendimento, principalmente em alturas de maior afluência, mais gabinetes de atendimento.
112	Atendimento telefónico mais eficaz, com menos tempo de espera.
113	Contratação de pessoal com qualidade e qualificação em competências informáticas.
114	Ajustamento do horário de funcionamento.
117	Ter mais atenção os meios de contato.
118	Melhoria do estabelecimento e horário de atendimento mais alargado.
120	Horário mais alargado.
121	Começar a avisar por telefone.
122	Começar a avisar por telefone.
123	Os horários, porque quando me quis candidatar ao IPS, foi preciso vir cá mais do que uma vez, porque a DA encontrava-se fechada.
124	Mais colaboradores em fases de maior movimento.
126	Aumentar o horário de funcionamento.
127	Aumentar o horário de funcionamento.
128	Alargamento do horário de atendimento e atender o telefone.
129	Melhorar o tempo de resposta, interesse e desempenho dos funcionários.
131	Melhores horários, explicar aos alunos como funciona o SharePoint, funcionários mais eficientes para responderem às dúvidas dos alunos.
133	O método de pagamento das propinas é muito precário, principalmente na plataforma <i>online</i> .
135	Horário fixo que não altere com os dias da semana.
139	Horário alargado.

Nº do Questionário	Sugestão
141	Horários mais alargados.
143	Melhoria no atendimento por email, e maior coerência e responsabilidade na entrega de informação pertinente.
144	O tempo de espera pelos serviços. É inadmissível em semanas de mais atividade, tirar uma senhas às 09h e apenas ser atendido às 16h.
147	Atender o telemóvel.
150	Alargar o horário de atendimento, e resposta mais rápida por email.
153	Horário fixo todos os dias.
154	Melhores horários, e mais funcionários para evitar filas e demoras.
155	Melhores horários mais flexíveis, e mais funcionários com menos tempo de espera.
160	Contratar novas pessoas que saibam atender as pessoas.
162	Mais simpatia e coerência nas informações prestadas.
166	As funcionárias deviam ser mais simpáticas, educadas, não são todas, mais há uma que recebe as pessoas bem mal mesmo.
168	Mais pessoas no atendimento geral no período correspondente ao início do ano letivo.
169	Mais funcionários para atendimento telefónico.
170	Atendimento telefónico mais rápido, e melhor horário de atendimento.
172	Contratar mais pessoas para atender o telefone, visto demorarem muito tempo para atender.
173	Deixar os funcionários mais felizes e simpáticos no trabalho.
176	Resolução mais rápida dos problemas.
181	Atenderem as chamadas ou devolverem as chamadas.
182	Um horário de funcionamento mais flexível, ajudaria à melhor e mais rápida resolução dos problemas.
183	Os horários não favorecem os alunos.
184	Esperas, melhor serviço de telefone.
187	Atendimento mais rápido.
188	Rapidez no atendimento presencial e pelo telemóvel.
190	Tempo de atendimento por telefone, muito precário.
192	Mais funcionários, pouco pessoal para uma grande instituição.
193	Melhorar o serviço de atendimento relativamente ao tempo de resposta.
196	Maior interação entre a DA e as outras escolas.
197	Procurar adquirir funcionários de preferência com formação adequada de modo a procurar eficácia e eficiência.
199	Formação de staff para capacitá-los a resolver problemas apresentados.
200	Um Portal com operações automatizadas pois é necessário um serviço à distância que funcione pois, a meu ver o telefone e email não funcionam.
204	Horário presencial ser mais alargado para o pós-laboral.
206	Investimento nos sistemas de informação, contato telefónico eficaz e desmaterialização do papel.
207	Melhorar o atendimento telefónico ao nível da disponibilidade e resposta e resolução de problemas.

Nº do Questionário	Sugestão
208	O acesso SharePoint pode melhorar em termos de divulgação e de visibilidade Web, e disponibilização de horário Pós-Laboral das 19:30 às 20:00.
209	Todos os funcionários darem ou facultarem o mesmo tipo de informação com respeito e empenho na resolução do problema de cada um. Tendo a noção que são muitos os que desejam informação, essa é a principal função da DA e como tal deve ser dado algum tempo e interesse aos problemas individuais.
212	<i>Link</i> da internet não é objetivo e muito difícil de achar os processos e <i>Links</i> . Sugiro contratar um WEB Designer para deixar o software mais amigável ao usuário.
215	Não fechar na hora do almoço. Maior competência no conhecimento de formandos da licenciatura em Fisioterapia.
217	Melhorar o horário de atendimento, bem como da eficácia do sistema de senhas.
221	Aumentar horário de atendimento, para estar disponível para o horário de todos os alunos; diminuir o tempo de espera nas alturas de maior afluência de início do ano letivo. Resposta por email mais rápida.
222	Alargar o horário de forma a que a DA esteja disponível e acessível para todos os alunos.
225	Aumentar o horário de atendimento, melhorar informações de forma clara e objetiva aos alunos internacionais, melhorar atendimento telefónico e por email.
226	Melhorar a acessibilidade do atendimento telefónico e presencial, melhorando o sistema de senhas consequentemente e divulgar e informar sobre o sistema SharePoint.
230	Alargar o período de atendimento dos serviços. Melhorar o atendimento telefónico. Fornecer mais informações sobre o que é o SharePoint.
232	Horário de atendimento alargado e diminuição do tempo de espera entre tirar a senha e ser atendido.
233	Melhor atendimento, mais eficaz e menos demorado.
239	Ter um horário mais alargado.
240	Alteração do horário de atendimento.
242	Nas alturas de maior fluxo, tais como candidaturas e inscrições, disponibilizar mais recursos para responder eficazmente à procura.
243	Mais funcionários.
244	No início do ano letivo, haver um melhor atendimento no que diz respeito aos descontos dos alunos bolseiros no passe dos transportes.
246	O horário de funcionamento e o facto de não poderem estar dois alunos no mesmo gabinete quando o assunto é o mesmo.
247	Alargar horário de atendimento, e criar linha de Chat online.
248	Horários mais adequados ao horário dos alunos e contratação de mais pessoal.
250	O horário de atendimento nos dias úteis poderia ser mais alargado.
251	Maior divisão do tipo de senhas ou desenvolver mais categorias de modo a dispersar os variados assuntos.

Nº do Questionário	Sugestão
255	Formação de atendimento ao cliente/utente.
256	Um maior interesse nas questões/problemas apresentados.
257	Maior disponibilidade para o atendimento por parte dos colaboradores da divisão académica.
261	Simpatia, celeridade e interesse na resolução das questões.
262	Alargamento de horário, atendimento de telefones e resposta a emails.
266	Alteração de horários de atendimento.
270	Melhoria no atendimento por telefone.
274	Mais rápido, mais simpatia, mais interesse na situação da pessoa.
278	Ter horários regulares ao longo da semana.
280	Horário de atendimento mais alargado.
283	Para o atendimento ser mais rápido, talvez mais funcionários, mais coerência na informação dada aos alunos e respostas mais rápidas, principalmente por telefone, pois nunca me atenderam as chamadas as vezes que entrei em contacto.
284	Mais funcionários ou mais rapidez no atendimento.
285	O limite de senhas é muito baixo, e o horário por vezes é reduzido.
288	Informatizar mais serviços e atendimento.
290	Maior conhecimento para a resolução de problemas por parte dos funcionários, melhorar o atendimento por telefone e email, com maior capacidade de resposta.
291	A divisão académica deveria a meu ver, tentar resolver certos problemas de uma forma mais eficaz e mais empenhada, mostrando maior interesse e disponibilidade.
292	Formação em língua gestual Portuguesa, mais pessoas no atendimento telefónico, e mais coerência na informação fornecida.
293	Terem a certeza da informação que é fornecida aos alunos.
294	Melhor atendimento e mais pessoas para satisfazer as necessidades de todos os alunos.
295	Maior disponibilidade pois, os horários são muito restritos e maior rapidez no atendimento, principalmente por chamada. Considero importante que os funcionários demonstrem mais interesse em tentar resolver as situações.
296	Exploração da ferramenta SharePoint, e formação especializada para atendimento ao público.
297	Tentar resolver os problemas mais rápido e mais eficaz, não ter tanta durabilidade, ter mais senhas e mais funcionários de preferência com alguma simpatia.
298	Cada escola devia ter a sua própria Divisão Académica, o que ia facilitar o atendimento e melhorar as condições.
299	Devia de haver uma Divisão na ESE.
300	Horários mais alargados, ou horas de almoço repartidas, nunca fechando nas pausas dos alunos, ou seja, o horário devia estar de acordo com a pausa dos alunos.
301	Nada a dizer, são vocês que têm de perceber.

Nº do Questionário	Sugestão
302	Melhoria dos sites da escola, bem como da DA.
303	Mais funcionários e com mais informação disponível para os mesmos, e melhores equipamentos.
304	As respostas serem mais concretas.
306	Horário muito curto.
307	Horário alargado, e maior número de opções de contato.
310	Melhorar o atendimento presencial.
313	Melhorar o atendimento telefónico.
314	Diversificar os horários, melhorar o atendimento.
315	Melhor atendimento telefónico.
320	Aumentar o horário de atendimento.
323	Atender o telefone ou retornar a chamada.
324	Melhorar mais o horário de atendimento, prolongar por exemplo.
325	Estudante de mobilidade, não sei quais os serviços do DA.
326	Sou estudante em mobilidade académica.
327	Uma maior dinâmica e maior eficácia nas relações com o público.
328	Talvez colocar mais atendimento para melhorar a rapidez e eficácia.
329	Mais simpatia e interesse em encontrar uma resolução para os problemas apresentados.
330	Resposta mais rápida no que respeita à resolução de problemas apresentados, maior simpatia, educação e disponibilidade dos funcionários, eficiência de atendimento por telefone.
331	O horário de funcionamento principalmente às quartas-feiras. Penso que este dia não devia estar encerrado, uma vez que, devia estar encerrado aos fins de semana.
332	Não sabendo a razão dos problemas em questão, como base, a falta de conhecimento na resolução de problemas, e o tempo de resposta por qualquer plataforma, penso que, pelo menos, uma avaliação do tempo de resposta poderia ser feita.
334	O horário de atendimento.
336	Seria de grande importância o atendimento mais rápido.
337	Melhoria nos assuntos, atendimentos telefones rápidos e esclarecedores.
338	O horário deveria ser mais alargado.
339	Abranger o horário de atendimento.
340	Melhores horários de atendimento.
342	Estenderem o horário de atendimento seria uma hipótese certa para melhorar a qualidade dos serviços.
344	Melhor organização no atendimento.
346	Mudar o horário de atendimento.
351	Deveria haver uma maior rapidez nas respostas por email.
352	Horário mais alargado, mais rapidez e eficiência.
353	Relativamente aos contatos por email, penso que deveriam ser respondidos com mais frequência e mais rápidos.

Nº do Questionário	Sugestão
355	Tentar alargar o horário de funcionamento visto que os horários das aulas aqui na ESE chegam a não ser compatíveis para tal, tendo muitas vezes de faltar a aulas para poder ir à DA. Ter mais pessoal a atender os alunos de modo a que a fila e tempo de espera seja menor.
356	É importante que a DA tenha informação atualizada acerca de toda a comunidade do IPS.
357	Considero importante que os funcionários da DA devam estar mais informados sobre informações pertinentes para os estudantes.
358	Mais simpatia e disponibilidade para ajudar.
359	Localização das instalações melhor, com um espaço maior.
360	Ter um melhor atendimento telefónico e mais simpatia por parte do pessoal.
361	Diminuir o tempo de espera, melhor divulgação.
362	Atendimento mais rápido.
363	Resposta via email, uma vez que nem sempre é possível a deslocação até ao balcão. Simpatia e disponibilidade para ajudar o atender de qualquer assunto uma vez que se nos deslocamos até lá na sua obtenção que sejam interessados em procurar ajudar e responder ou procurar respostas.
365	Partilha dos vários contatos da DA (SharePoint) e garantia de que respondem a todos eles no tempo espectável (- de uma semana).
371	Maior número de funcionários, por vezes o tempo de espera é exagerado.
377	Mais horários disponíveis para os alunos.
379	Horário mais alargado.
380	O horário para os alunos pós-laboral ser um pouco mais longo num dia da semana pois há alunos que percorrem muitos Kms e quando chegam às instalações já não podem resolver as suas questões.
381	Maior horário de atendimento tendo em conta o noturno.
382	Mais rapidez no atendimento, alargamento de horário para estudantes pós-laboral.
383	Mais flexibilidade para o atendimento do regime noturno e pós-laboral, com horários mais alargados.
384	Muito tempo de espera quando se tira senha.
386	Atendimento e rapidez no atendimento.
394	Tentar que as respostas aos problemas sejam mais rápidas. Mais senhas para o atendimento geral. Melhores horários.
396	Melhorar a capacidade de resolução de problemas com um nível de eficácia maior ou igual ao do atendimento presencial.
398	Alargamento do atendimento aos alunos do pós-laboral. O horário é muito curto para quem tem aulas a começar às 18:30.
401	Penso que deviam ser mais rápidos a responder os emails.
402	Tempo de espera diminuído em alturas de maior afluência. Atendimento telefónico mais disponível.
404	Devia de estar aberto na hora de almoço.
405	Mais pessoas, informação mais correta, atender o telefone.
407	Maior resposta de atendimento na secção dos senhas do atendimento.

Nº do Questionário	Sugestão
412	Horário de funcionamento mais flexível, simpatia e boa disposição dos funcionários, interesse destes em atender os alunos.
415	Responder rápido aos emails que têm a ver com assuntos importantes sobre o Instituto.
417	Resposta mais rápida aos emails, sendo que penso que seja uma das formas de contato mais utilizada.
419	Simpatia e preocupação dos funcionários.
429	Simpatia, tempo de espera, resolução de problemas.
432	Ter horário fixo e maior capacidade de atendimento.
435	Melhorarem as instalações.
442	Um horário de atendimento que permita que os estudantes que estudem até tarde consigam resolver os seus problemas nos prazos delineados.
444	Horário de funcionamento mais alargado, de acordo com o final das aulas dos estudantes.
445	Mais pessoas e horário alargado.
448	Contratação de mais funcionários.
450	Aumento da disponibilidade horária; melhor sistema de senhas que não seja necessário fazer fila para início do horário de atendimento.
451	O atendimento prestado, bem como a vontade de ajudar realmente os estudantes, em vez de colocar um problema em vez de arranjar uma solução.
455	Janela horária em que opera, muitas pessoas têm de faltar a aulas para conseguir resolver assuntos importantes.
457	Haver comunicação entre todos os departamentos (secretaria e tesouraria), e atendimento mais simpático, essencialmente na secretaria.
460	Melhor organização e principalmente a coerência das informações dos colaboradores diferem muito.
462	Diminuição do tempo de espera para o atendimento presencial.
463	Horário alargado e maior rapidez no atendimento.
466	Mais eficácia e responder mais ao pormenor através dos emails. Respostas muito gerais.
468	Horário mais alargado, pois existe horário pós-laboral e estes estudantes não conseguem chegar a horas do horário laboral da divisão académica.
469	Flexibilidade dos horários de atendimento. Bom atendimento ao público, mais simpatia, vontade e empenho demonstrado.
472	Maior horário de apoio para alunos de pós-laboral.
474	Implementar um horário mais flexível.
478	Sinto que os serviços não são prestados com agrado. Os funcionários trabalham muitas horas e estão infelizes no trabalho.
479	Alargamento do horário de atendimento.
482	Estratégia que melhore as primeiras semanas de aulas, pois existe sempre muita confusão, muitas horas à espera.
486	Horário de atendimento mais alargado.
487	Horário mais adequado ao pós-laboral.

APÊNDICE C – Tabelas de referências cruzadas de múltiplas respostas

\$Meio_de_contacto_DA Frequências

		Respostas		Percentagem de
		N	Percentagem	casos
Meio de contacto com a Divisão Académica ^a	Presencial	342	52,5%	72,5%
	Email	201	30,9%	42,6%
	Telefone	106	16,3%	22,5%
	SharePoint	2	0,3%	0,4%
Total		651	100,0%	137,9%

a. Grupo

Tabulação cruzada P3_1_v2*\$Meio_de_contacto_DA

			Meio de contacto com a Divisão Académica ^a				Total
			Presencial	Email	Telefone	SharePoint	
Presencial	Presencial	Contagem	342	103	46	2	342
		% em \$Meio_de_contacto_DA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Total		Contagem	342	103	46	2	342

Percentagens e totais têm respondentes como base.

a. Grupo

Tabulação cruzada P3_2_V2*\$Meio_de_contacto_DA

			Meio de contacto com a Divisão Académica ^a				Total
			Presencial	Email	Telefone	SharePoint	
E-mail	Email	Contagem	103	201	47	2	201
		% em \$Meio_de_contacto_DA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Total		Contagem	103	201	47	2	201

Percentagens e totais têm respondentes como base.

a. Grupo

Tabulação cruzada P3_3_V2*\$Meio_de_contacto_DA

			Meio de contacto com a Divisão Académica ^a			Total
			Presencial	Email	Telefone	
Telefone	Telefone	Contagem	46	47	106	106
		% em	100,0%	100,0%	100,0%	
		\$Meio_de_contacto_DA				
Total		Contagem	46	47	106	106

Percentagens e totais têm respondentes como base.

a. Grupo

Tabulação cruzada P3_4_v2*\$Meio_de_contacto_DA

			Meio de contacto com a Divisão Académica ^a			Total
			Presencial	Email	SharePoint	
SharePoint	SharePoint	Contagem	2	2	2	2
		% em	100,0%	100,0%	100,0%	
		\$Meio_de_contacto_DA				
Total		Contagem	2	2	2	2

Percentagens e totais têm respondentes como base.

a. Grupo

Tabulação cruzada Idade*\$Meio_de_contacto_DA

			Meio de contacto com a Divisão Académica ^a				
			Presencial	Email	Telefone	SharePoint	Total
Idade	Entre 18 e 30 anos	Contagem	316	157	93	0	419
		% em	92,9%	78,1%	87,7%	0,0%	
		\$Meio_de_contacto_DA					
	Entre 31 e 40 anos	Contagem	17	31	8	1	35
		% em	5,0%	15,4%	7,5%	50,0%	
		\$Meio_de_contacto_DA					
	Entre 41 e 50 anos	Contagem	5	10	5	0	13
		% em	1,5%	5,0%	4,7%	0,0%	
		\$Meio_de_contacto_DA					
	Mais de 50 anos	Contagem	2	3	0	1	3
		% em	0,6%	1,5%	0,0%	50,0%	
		\$Meio_de_contacto_DA					
Total		Contagem	340	201	106	2	470

Percentagens e totais têm respondentes como base.

a. Grupo

Tabulação cruzada Escola*\$Meio_de_contacto_DA

			Meio de contacto com a Divisão Académica ^a				
			Presencial	Email	Telefone	SharePoint	Total
Escola	ESTSetúbal	Contagem	42	29	17	0	59
		% em	12,4%	14,6%	16,2%	0,0%	
		\$Meio_de_contacto_DA					
	ESE	Contagem	101	61	51	1	148
		% em	29,9%	30,7%	48,6%	50,0%	
		\$Meio_de_contacto_DA					
	ESCE	Contagem	135	88	26	1	188
		% em	39,9%	44,2%	24,8%	50,0%	
		\$Meio_de_contacto_DA					
	ESS	Contagem	60	21	11	0	72
		% em	17,8%	10,6%	10,5%	0,0%	
		\$Meio_de_contacto_DA					
Total		Contagem	338	199	105	2	467

Percentagens e totais têm respondentes como base.

a. Grupo